

УДК 332.14 : 339.137.23 (477)

*О. П. Романко,
к. е. н., доцент кафедри теорії економіки та управління,
Івано – Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано – Франківськ*

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНУ

О. Р. Romanko

TECHNOLOGY FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

В даній статті запропоновано на основі вивченої наукової літератури поняття економічної категорії «технологія управління» конкурентоспроможності регіоном. Розроблені послідовні етапи та операції з виконання технології управління конкурентоспроможності регіоном. Така технологія здійснюється на основі оцінки економічних складових конкурентоспроможності регіону, зокрема інноваційно – інвестиційної діяльності регіону.

In this article, the concept of the economic category "technology of management" of the region's competitiveness is proposed on the basis of the studied scientific literature. Developed successive stages and operations for implementation of technology for managing the competitiveness of the region. Such technology is based on the assessment of the economic components of the region's competitiveness, in particular, the innovation and investment activity of the region.

Ключові слова: *конкурентоспроможність регіонів, управління конкурентоспроможності регіонів, технологія управління конкурентоспроможності регіонів, оцінка конкурентоспроможності регіонів.*

Key words: *competitiveness of regions, regional competitiveness management, technology of regional competitiveness management, regional competitiveness assessment.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток економіки України напряму пов'язаний з підвищенням конкурентоспроможності регіонів. З переходом на децентралізовані умови регіонального управління з'явилася потреба в самостійній розробці технологій управління регіоном суб'єктами органів влади. Ці технології повинні стати водночас і самою конкурентною регіональною перевагою. Для якісного розробки управлінських рішень, які б підвищувати рівень конкурентоспроможності регіону необхідно використовувати ефективну, діючу технологію управління регіональною конкуренцією, яка в свою чергу базується на ґрунтовній, адекватній, оцінці самого стану регіональної конкурентоспроможності.

Управління регіоном є ключовим, винятковим, монопольним правом органів влади, яке дозволяє їм створювати джерело унікальних конкурентних регіональних переваг. Технологія управління є тим важливим генеруючим процесом поєднання методів, що застосовують суб'єкти управління з їх регіональними ефективними рішеннями, які підвищують конкурентоспроможність регіону. У свою черг, для технології управління регіональною конкурентоспроможністю необхідно здійснювати ґрунтовну оцінку рівня конкурентоспроможності регіону, як базового елемента розробки та узгодження управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможності регіонів, присвячені наукові роботи таких вітчизняних вчених, як В.Артеменко, В.Безугла, В.Підвисоцький, Є.Лазарева, З.Герасимчук, Л.Ковальська, Н.Яблонська, О.Кузьмін, Т.Уманець та

інші. Однак питання технології управління конкурентоспроможності регіонів їхньої наповненості основними операціями та етапами є досить неоднозначним через суб'єктивні підходи. На сьогоднішній день є потреба в формуванні технології управління конкурентоспроможності на основі глибокої оцінки конкурентоспроможності регіонів який би характеризувався актуальністю та динамічністю.

Формування цілей статті. Метою статті є розроблення етапів технології управління конкурентоспроможністю регіонів їх змістовного наповненням та переліком послідовно взаємопов'язаних операцій для ефективного управління даної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під «технологією» класично розуміють перелік та послідовність здійснення дій, операцій, робіт, етапів, кроків. У більш широкому розумінні «технологія» є способом перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат. З огляду на вищезазначене, *під технологією управління конкурентоспроможністю регіону доцільно розуміти сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розробки плану досягання регіоном конкурентних переваг у різних сферах, поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції серед інших регіонів у відповідний період часу та з урахуванням змін економічної національної політики.* При цьому слід зауважити, що технологія управління відрізняється від процесу управління тим, що ключова увага акцентується на деталізації етапів технології з зазначенням необхідних операцій. Технологія управління має свою структуру та послідовність управлінських операцій, це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта. Методами, які дозволяють розв'язати вказані задачі є методи вивчення потреби в оцінці економічної діяльності регіону. Це передбачає застосування методів, які дають змогу достовірно і повно оцінити і виявити фактори, які можуть позитивно вплинути. Отже, технологія управління конкурентоспроможності регіону спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей в даному напрямку. Безпосередньо це реалізовується через розробку та впровадження управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності регіону.

Для управлінських рішень з підвищенням регіональної конкурентоспроможності, в першу чергу, здійснюється якісна оцінка рівня конкурентоспроможності регіону. Вона покликана не тільки надати наочний результат оцінки, алей за рахунок вдало підібраної системи показників надати оцінку основним складовим елементам конкурентоспроможності регіону.

За нашими дослідженнями теорії і практики цієї тематики побудований алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності регіону, який знаходить своє пряме застосування в розробці управлінських рішеннях, які направлені на підвищення конкурентоспроможності регіону, набуття конкурентних переваг над конкурентами та утримання їх на певний проміжок часу. Він складається з чотирьох етапів, які нададуть можливість отримати рівень конкурентоспроможності регіону, оцінку основним елементам конкурентоспроможності регіонів.

I етап - розробка. Здійснюється вибір мети і завдання оцінки конкурентоспроможності регіону. Такою метою є оцінка рівня конкурентоспроможності регіону серед інших регіонів України. Основними завданнями аналітичного дослідження є:

- розрахунок блокових показників складових інтегрального показника конкурентоспроможності регіону (далі ІПКР);
- розрахунок підсумкового інтегрального регіонального рівня конкурентоспроможності регіону;
- зведення регіонів України в рейтинг за принципом від найкращого до найслабшого регіону згідно з розрахунковим ІПКР;
- групування регіонів згідно рівня ІПКР;

Визначення пріоритетів підвищення конкурентоспроможності регіону та його цілей передбачає прояв амбіцій і здатності до їх ефективного впровадження управліннями до шляху гідного рівня конкурентоспроможності. Регіон, як економічний суб'єкт, все ж таки залишається залежним від національної економіки та обмежений законодавчо закріпленими можливостями. Однак той об'єм економічних можливостей надає платформу для досягнення високих рівнів конкурентоспроможності регіональних суб'єктів в першу чергу ділових так і високого рівня добробуту населення. На даному етапі розглядається конкурентоспроможність з сторони тактичного рівня, тобто поточні питання, так і сторони стратегічного підвищення конкуренції регіону, його перспективи та способи досягнення. Це здійснюється з метою співставлення реального рівня конкурентоспроможності, що був досягнутий за попередній досліджувальний період та перспективне бачення підвищення його рівня. Крім цього, це дає можливість ефективніше вибирати політику регіонального управління та його інструментарій.

Основними пріоритетними напрямками конкурентоспроможності регіону можуть бути:

- утримання існуючих своїх конкурентних позицій серед інших регіонів;
- підсилення складових елементів конкурентоспроможності регіону;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіону до наступного звітного періоду (здебільшого за рік);
- розроблення планів підвищення та утримання конкурентоспроможності регіону на різний період часу;
- розроблення системи стимулюючих інструментів для активізації інноваційно – інвестиційної діяльності;
- вибір характеру та способу регіонального впливу на конкурентоспроможність адміністративно – територіальних одиниць;

- визначення регіональних можливостей стимулювання, активізації, сприяння та мотивації підвищення розвитку складових економічних елементів конкурентоспроможності методом первинного чи вторинного впливу;
- набуття конкурентних переваг регіоном, їх утримання та зміцнення відповідно регіональних позицій серед регіонів конкурентів;
- формування передумов та вимог до суб'єктів управління, які здійснюють чи розробляють політику підвищення конкурентоспроможності регіону;
- розроблення, впровадження управлінських рішень які направлені на підвищення конкуренції регіону на різний період часу, тощо;

На даному етапі здійснюється *вибір методів та інструментів, за якими буде здійснюватися оцінка конкурентоспроможності регіону*. Пріоритетної ваги набуває наявність спеціалізованого програмного забезпечення, а також кваліфікація і досвід працівників у сфері використання інструментарію щодо обробки статистичної інформації.

Вибір системи показників оцінки конкурентоспроможності регіону є етапом, що враховує надані можливості української статистики, а також враховує світовий досвід мінімізації кількості показників. Для оцінки конкурентоспроможності регіонів України нами сформовано систему показників конкурентоспроможності регіонів, що враховує його ділову активність та орієнтує на результативні показники економіки регіону. Дана система складається із трьох груп і 23 показників. Вона покликана здійснювати оцінку рівня конкурентоспроможності і враховує сучасні тенденції активізації інноваційно – інвестиційної регіональної діяльності. Варто зазначити, що система не є монолітною і може змінюватися кількість затребуваних в оцінці показників регіональної політики. Однак ми наполягаємо на економічних показниках, які є в основі економічного багатогранного явище – конкурентоспроможності.

Інформаційне забезпечення оцінки конкурентоспроможності регіону передбачає формування бази даних про внутрішнє середовища регіону на засадах аналізу статистичної звітності, даних управлінського, фінансового, податкового, управлінського, розподілу функцій, повноважень та відповідальності серед управлінцями регіону на всіх рівнях. Аналогічно мова йде про акумулювання інформації про зовнішнє середовище регіону, його конкурентів – регіонів та їхнє інфраструктурне забезпечення, галузеві особливості розвитку регіонів, проведення інноваційної політики та інвестиційне привабливості. Така інформація повинна поновлюватися постійно та систематично оброблятися. Для цього повинен бути централізований банк даних, які б аналізувались та систематизувались висококваліфікованими фахівцями-аналітиками. Сформована інформаційна система слугує не лише для оцінки конкурентоспроможності регіону, але й для обґрунтування та прийняття управлінських рішень у різних сферах та на різних рівнях.

II етап - аналіз. *Здійснюється аналіз системи показників, що оцінюють стан конкурентоспроможності регіону.* Вони систематизуються за такими змістовними групами:

Блок перший – загальний економічний стан регіону включає 8 показників, а саме: валовий регіональний продукт на одну особу; економічно активне населення регіону; зайняте населення регіону; кількість безробітних в регіоні; кількість суб'єктів єдиного державного реєстру підприємств та організацій України; середньомісячна заробітна плата за регіонами; поточні витрати на охорону та раціональне використання природних ресурсів та прийняття в експлуатацію загальної площі житла на 1 000 постійного населення за регіонами

Дана група показників надає можливість оцінити використання регіоном своїх ресурсів та відображення цього на добробуті населення. Слід також врахувати, що дані показники в більшій мірі чутливі та залежать від національної економіки та її курсу ніж до регіонального управління. Останній показник даної групи свідчить не так про рівень заробітної плати в населення, як готовність платити за нове житло при умові наявності додаткових джерел доходу в тому числі і із-закордону.

Блок другий – економічна діяльність регіону складається з 6 показників, а саме: обсяг реалізованої промислової продукції; оборот роздрібною торгівлі; загальний обсяг експорту товарів; загальний обсяг імпорту товарів; загальний обсяг експорту послуг; загальні обсяги імпорту послуг.

Друга група показників покликана оцінити основу економіки, тобто виробничі та торговельні об'єми регіональних суб'єктів господарювання. Саме завоювання ринків збуту товарів чи надання послуг, їхня динаміка свідчить про приріст ділової активності в регіоні та сприятливі обставини для цього процесу. Відсутність загальнодержавних негативних причин не ділового характеру стримання підприємницької діяльності в регіоні, а саме рівень регіональної корупції, регіональної бюрократії, особливостей регіональної зловживання владою, щодо суб'єктів господарської діяльності відображається в показниках даної групи. Як відомо, створюються підприємства в всіх регіонах, розвиваються в регіонах з наявною інфраструктурою, а стають успішними в регіонах з розвинутою свободою законного підприємництва. В свою чергу обсяг експорту свідчить про наявність товарів та послуг, що реалізуються за кордоном і мають конкурентні переваги над зарубіжними.

Блок третій – інноваційно – інвестиційна діяльність регіону. Група із 9 показників, що відображають всю інноваційну та інвестиційну діяльність регіонів в межах наявної статистичної інформації. Це кількість організацій, які виконують наукові та науково – технічні роботи; кількість фахівців, які виконують наукові та науково технічні роботи; кількість інноваційно активних підприємств у промисловості; розподіл загального обсягу витрат; обсяг інноваційної продукції; впровадження інноваційних технологічних процесів у промисловість; впровадження інноваційних видів продукції у промисловості; капітальні інвестиції на одну особу; прями іноземні інвестиції на одну особу населення в регіонах України. Існування такої діяльності

починається з нарощуванням об'єму інвестицій регіонів та їх ефективне використання для розвитку інноваційної діяльності. Дані показники свідчать про регіональне існування інноваційної діяльності та «споживання» інвестицій в регіоні. Також це є результатом синергетичного поєднання у вигляді об'ємів інноваційної продукції. Сучасні вимоги до управління регіоном вимагає в свою чергу і постійний моніторинг та аналіз інноваційно – інвестиційної діяльності, тому слід використовувати широкий перелік даного виду показників для повної об'єктивної оцінки.

Враховуючи різноманітність розмірностей необхідних показників необхідно здійснити нормування. Після цього здійснюється підрахунок блокових інтегральних індикаторів конкурентоспроможності регіону по кожній з груп показників. Після проведення стандартизації показників дані піддаються аналізу, щоб виявити ступінь їх диференціації за регіонами.

В кінцевому результаті підраховується *інтегральний показник конкурентоспроможності регіону*. Даний метод оцінки надає можливість визначити такі необхідні показники:

- інтегральний показник конкурентоспроможності регіону за 5 років;
- інтегральний показник конкурентоспроможності регіону за 1 рік;
- блокові складові інтегрального показника конкурентоспроможності регіону за періоди від 1 до 5 років.

Такі отримані результати надають можливість отримувати інформацію для подальшого використання на стратегічному та тактичному рівні управління конкурентоспроможності регіоном.

III етап теоретичного підсумку. Здійснюється *групування регіонів за відповідним інтегральним показником конкурентоспроможності*. Ранжування регіонів необхідно здійснювати для отримання інформації на якому рівні перебуває регіон і відповідно які в подальшому використовувати управлінські рішення щодо покращення рівня ведення конкурентної боротьби. В практиці зарубіжних країн такий метод застосовується для уніфікації проведення державної та регіональної політики покращення конкурентних позицій регіонами та визначення характеру такої політики.

Основними операціями на даному етапі є:

- визначення кількості груп для поділу всі регіонів України;
- визначення величину меж для ранжування регіонів;
- групування регіонів в відповідності до визначеного його інтегрального показника конкурентоспроможності та меж ранжування.

На основі попередніх розрахунків необхідно здійснити рейтингування регіонів України від найбільшого до найменшого рівня проведеної конкурентної боротьби. Даний рейтинг покликаний наочно надати інформацію про:

- стан конкурентоспроможності всіх регіонів в державі;
- «рух» по рейтингу регіону в відповідності до зміни рівня конкурентоспроможності за певний проміжок часу (не менше за рік);
- з'ясування основних конкурентів – регіонів і водночас партнерів в проведенні політики покращення конкурентних позицій;

Аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності регіону з попередніми досліджуваними періодами покликаний відобразити динаміку регіону по відношенню до його конкурентоспроможності. Економіка будь якого суб'єкта, а тим паче регіону є динамічна, швидка та чутлива до різного типу факторів впливу. Відповідно регіональна політика має відповідати всім сучасним вимогам, щодо ведення регіонального господарства та перебувати в постійному пошуку ефективних рішень та якісних способів реалізації політики підвищення рівня конкурентоспроможності з подальшим його утриманням. Групування показників в три змістовно наповненими блоками надає можливість виявити слабкі та сильні конкурентні сторони регіону. Такі групи показників покликані зосередити увагу регіональних управлінців на оцінці здобутків, що є прямими наслідками впровадженими управлінських регіональних рішень даних напрямків економіки.

Також на цьому етапі здійснюється побудова паутинкової діаграми порівняння конкурентоспроможності регіонів за інтегральним показником для наочного відображення займаних регіоном своїх позицій згідно рейтингу.

Аналіз рівня конкурентоспроможності регіону в відповідності до основних регіонів – конкурентів дає можливість з'ясувати конкурентні переваги над іншими. Регіональна політика, що проводиться органами управління, є відкрито і результати її можуть слугувати досвідом для інших.

IV етап практичного застосування. *Аналіз ресурсних можливостей щодо реалізації управлінських рішень підвищення конкурентоспроможності регіону.* На цьому етапі вивчаються фінансове, технічне, майнове, кадрове, матеріальне, енергетичне, інформаційне забезпечення реалізації обраних управлінських рішень, зважаються ресурсні можливості та обмеження, аналізуються потенційні джерела залучення необхідних ресурсів, оцінюються ризики, пов'язані з цим процесом.

Операції, що слід реалізувати на даному етапі:

- дослідження участі регіону щодо втілення управлінських рішень підвищення конкурентоспроможності регіону;
- оцінка фінансових можливостей регіону та необхідність в залученні зовнішніх джерел коштів;
- вивчення кадрових можливостей та потенціалу здійснення управління регіональною конкурентоспроможністю;
- аналіз майнового, технічного та технологічного стану на предмет досягнення визначення стратегій;
- аналіз потреб та слабких позицій на шляху досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності;

- виявлення та оцінка ризиків досягнення обраних управлінських рішень у поточному періоді;
- визначення резервів та джерел усунення ризиків.

Обґрунтування інструментарію підвищення рівня конкурентоспроможності. Передбачає вибір методів та методик досягнення обраних рішень з підвищенням конкурентоспроможності регіону або ж про вибір ключового підходу та способу ведення управлінської політики направленої на здобуття кращих показників в конкуренції регіону. Метою управлінської діяльності регіону є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

На цьому етапі доцільним є реалізація таких операцій:

- формування критеріїв вибору інструментарію для управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності регіону;
- обґрунтування базового підходу до рішень управління з питання підвищення конкурентоспроможності;
- вибір методів та методик регіонального управління з підвищення конкурентоспроможності регіону.

У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень суб'єкти управління в своїх розроблених рішеннях опираються на вибір того, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих варіантів залежить від наявних в регіоні ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Фінансове обґрунтування запропонованих заходів. Передбачає розроблення прогнозу впливу обраних управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності регіону та витрат для реалізації його здійснення. При цьому у літературі [1, с. 145] обґрунтовується необхідність здійснення фінансового обґрунтування на засадах побудови трьох основних бюджетів: бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджету активів та пасивів. Бюджет доходів і витрат відображає доходи та витрати за фактом їх реального здійснення незалежно від оплати та призначений оцінити реальну фінансову результативність діяльності регіону. Бюджет руху грошових коштів демонструє усі джерела фінансування діяльності регіону та цільовий розподіл отриманих коштів. Цей бюджет дає змогу визначити платоспроможність регіону та його фінансові можливості. Бюджет активів і пасивів відображає формування капіталу в регіону, при цьому для його достовірності важливо, щоб амортизація матеріальних та нематеріальних активів нараховувалась згідно з економічними, а не податковими підходами. Варто зазначити, що згідно практики фінансової діяльності регіонів на 75-80% складається із залучених коштів від держави, міжнародних фінансових організацій, приватних суб'єктів господарювання та меценатів, а 25-20% грошей належить самому регіонові.

Проведені дослідження дозволили виокремити рекомендований перелік операцій, що варто реалізовувати на цьому етапі:

- визначення органами управління регіону відповідальності та зобов'язання за обрані управлінські рішення з підвищення регіональної конкурентоспроможності;
- формування кошторисів витрат, планів-графіків, часткових та спеціальних бюджетів;
- передавання вхідної документації у відповідальні координаційні центри (планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бюджетний комітет);
- розроблення основних бюджетів регіону (бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових, бюджету активів і пасивів);
- уточнення системи показників на предмет досягнення бажаних показників рівня конкурентоспроможності регіону.

Формування адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності регіону. Мова йде про розроблення єдиної політики та процедури, які покликані створити умови для реалізації обраних вище згаданих заходів.

Сукупність операцій на даному етапі охоплює:

- формування єдиної політики підвищення і забезпечення конкурентоспроможності регіону в межах обраних управлінських рішень;
- формування системи управлінської культури на засадах обраної політики;
- розроблення уніфікованих правил та процедур, спрямованих на реалізацію управлінської культури;
- організаційне оформлення вказаних вище адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності регіону;
- визначення регіональних можливостей в створенні адміністративних важелів впливу;
- розроблення нових адміністративних важелів впливу на суб'єкти господарювання в межах законно – нормативних повноважень регіонального управління;
- вияв творчого підходу до управління та застосування інструментів впливу на підвищення конкурентоспроможності регіону та на його основні ділові складові.

Розробка програми поетапного досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності регіону. Така програма є завершальним етапом практичного застосування оцінки конкурентоспроможності регіону та деталізацією політики підвищення регіональної конкурентоспроможності в поточному розрізі. Програма досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності містить показники, заходи, фінансове обґрунтування, періоди виконання завдань, відповідальних виконавців. Тобто, це є конкретний план дій, який підлягає реалізації у поточному періоді з метою поетапного підвищення конкурентоспроможності регіону.

На цьому етапі слід виконати такі операції:

- узагальнення усього інформаційного масиву даних щодо рівня конкурентоспроможності регіону та формування програми досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності регіону;
- деталізація вказаних управлінських рішень з центрами виконання за адміністративно - управлінським поділом регіону;
- формування чітких часових меж виконання програми центрами відповідальності та розподіл повноваження і відповідальності;

Реалізація управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності регіону. Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілені у життя – це не рішення, а лише наміри [2, с. 421]. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю або бездіяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення, це викликає додаткові затрати часу та коштів, які потрібно компенсувати чи наздоганяти в часі виконання рішень. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Виконання управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності регіону передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання даних рішень і отримання кінцевого результату позитивної зміни конкурентоспроможності регіону;
- призначення відповідальних суб'єктів управління, виконавців або кількох виконавців;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця та значимість в загальному управлінні, конкретизація завдань для виконання і відповідальності в межах посадових зобов'язань;
- матеріально-технічне забезпечення виконання рішень управління суб'єктами виконавцями, а також обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення погоджувальної наради, роз'яснення цілей і завдань, ведення діалогу з усіма учасниками управлінського процесу;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення в залежності від зміни ключових факторів чи середовища функціонування;
- мотивація діяльності виконавців в межах прав та обов'язків посадових осіб;
- облік і контроль виконання на основі періодичного моніторингу наявності змін в економічних показниках регіональної діяльності;

Контроль виконання управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності регіону. Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів і є складним в виконанні. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання. Також результатом контролю над здійснення операцій управлінських рішень може бути зміна суб'єктів учасників, носіїв самого регіонального управління. Характер контролю залежить від складності прийнятих управлінських рішень або від міри кваліфікації суб'єктів управління. Основні операції даного етапу:

- узгодження термінів та характеру здійснення контролю над виконанням управлінських рішень;
- співставлення запланованих результатами з отриманими;
- налагодження зворотнього зв'язку з всіма учасниками задіяних в управлінні конкурентоспроможності регіону;
- оцінка використання ресурсів, які сплановано витрачаються на здійснення управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності регіону.

Існує декілька основних заходів у разі відхилення від плану виконання:

- пошук альтернативного рішення. Аналіз можливостей, пов'язаних з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень. Нове рішення, наприклад, може полягати у зміні послідовності застосування важелів впливу на регіональних суб'єктів конкурентоспроможності;
- перегляд кошторису на реалізацію управлінських рішень. Даний підхід означає збільшення обсягів робіт та залучення додаткових ресурсів. Управлінські рішення можуть збільшувати навантаження на існуючі регіональні ресурси або залученні додаткових суб'єктів господарювання. Дане рішення зазвичай застосовується у разі необхідності усунення тимчасових затримок в реалізації прийнятих рішень;
- перегляд термінів виконання. Даний підхід означає, що терміни виконання управлінських рішень будуть відтерміновані або переведені з тактичного рівня управління на стратегічний. Суб'єкти регіонального управління можуть піти на таке рішення у випадку жорстких обмежень за вартістю реалізації запланованих заходів або в міру зміни фінансової політики в державі;
- перегляд основного змісту рішень. Управлінське рішення може бути направлене на зменшення обсягу впливу, що відображається в складових показниках конкурентоспроможності регіону. Тобто, лише частина запланованих результатів по рішенню підвищення регіональної конкурентоспроможності буде досягнута.
- здійснення корегування рішень. Під час налагодження зворотнього зв'язку, що дає змогу своєчасно отримати інформацію для корегування рішень можлива потреба в змінах напряму впливу управлінських рішень чи в поетапність перебігу їх виконання.
- припинення реалізації управлінських рішень. Таке кардинальне рішення приймається, якщо прогнозовані витрати перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням плану, крім суто

економічних аспектів, пов'язано з подоланням проблем психологічного характеру населення чи самих управлінців, пов'язаних з особистими інтересами різних учасників проекту.

Представлення результатів прийнятих управлінських рішень. Заключним етапом є отримання результатів від реалізованих та впроваджених управлінських рішень підвищення конкурентоспроможності регіону. Результати продаються на основі співставлення отриманого корисного ефекту за певний період часу. Здійснюється на основі порівняння оцінки рівня конкурентоспроможності регіону. Звісно ефективність управлінських рішень може зростати за певних періодів часу, так на короткотермінових термінах значних зрушень не передбачається для тактичного управління на відмінну від стратегічного рівня. На даному етапі здійснюються такі операції:

- проводиться порівняння отриманих результатів на основі динаміки відповідних показників регіональної діяльності;
- порівняння результатів здійснюється згідно врахування типу управління за часом;
- визначається ефективність отриманих результатів на основі ресурсних затрат на виконання управлінських рішень та отриманого економічного ефекту від реалізації управлінських рішень;
- для представлення результатів використовують графічні додатки та статистичне порівняння.

На практиці під час розробки управлінського рішення використовуються не всі наведені етапи, але без наукового підґрунтя зменшується ефективність таких рішень в сторону інтуїтивного бачення управлінців, що не є завжди виправданим для практики. На наш погляд саме здійснення достовірної оцінки наявного рівня конкурентоспроможності регіону є основою для прийнятих управлінських рішень, щодо його підвищення чи утримання. Систематичне порівняння отриманих результатів в проведенні такої політики надасть можливість проявити сильні та слабкі сторони ділової активності регіону. Прийнятий курс регіонального розвитку інноваційно – інвестиційної діяльності та успішної реалізації управлінських рішень надасть регіону отримувати довготермінові дивіденди від підвищенні свого рівня конкуренції для підвищення рівня добробуту населення регіону. На регіональний рівень розвитку покладені великі виклики щодо держави так і суспільства, оскільки це додатковий резерв управлінських важелів впливу на зростання економіки, що є необхідним як самим регіонам так і населенню.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Чіткість технології управління регіональної конкурентоспроможності вимагає зменшувати час прийняття рішень на певних етапах і складових операцій та доводити їх до ефективного результату. Запропонований перелік принципів слугує основою для усвідомлення суб'єктами управління регіонами сутності, особливості та характері існуванні самого регіонального управління. Практика управління органами управління вводить корективи в етапи технології управління але їх ефективність результатів управління залишається на основі науковості підходів до управління. Наступним етапом наукових досліджень є вивчення особливостей практики управління органами управління згідно впроваджені децентралізованої реформи.

Література.

1. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008. – 240 с.
2. Цюцюра С.В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: / монографія / С.В. Цюцюра. – К.: Науковий світ, 2007. – 225 с

References.

1. Mel'nyk, O.G. (2008), *Formuvannya sy`stemy` byudzhetuвання ta zbalansovanoi sy`stemy` indy`katoriv diyal`nosti pidpry`emstva: teorety`chni zasady` ta metody`chni polozhennya (na pry`kladi mashy`nobuduvannya)*, Vy`davny`chtvo DP «Vy`davny`chy`j dim «Ukrpol», L`viv, Ukraine, p.240.
2. Syucyura, S.V. (2007), *Upravlinnya innovacijny`my` proektamy` modernizaciyi pidpry`emstv energoemny`x galuzej*, Naukovy`j svit, Kyiv, Ukraine, p. 225/

Стаття надійшла до редакції 14.03.2018 р.