

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: АНАЛІТИЧНА СКЛАДОВА**

Стратегічне планування розвитку території сьогодні розглядається як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної політики в умовах посилення самоорганізації територіальних громад різних рівнів. Пошук ефективних моделей територіального соціально-економічного розвитку визначає необхідність використання стратегічного планування на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування для пошуку найбільш оптимальних стратегій регіонального розвитку, з врахуванням пріоритетів. Стратегічне планування територіального розвитку спрямоване на вирішення одного з основних завдань будь-якої системи: пошук відповіді на питання про ключові точки, куди необхідно спрямовувати доступні ресурси для того, щоб забезпечити нормальне відтворення і розвиток системи життєдіяльності території. В умовах, коли ресурсів не вистачає, виникає необхідність вирішувати питання про пріоритети, що визначають сфери, куди буде спрямований той обсяг ресурсів, який є на даний час: на розвиток системи освіти, поліпшення доріг, житлово-комунальну інфраструктури або підтримку розвитку підприємництва. Для розв'язання таких завдань потрібно визначити конкурентні переваги та обґрунтувати стратегічний вибір.

Задля визначення якісних параметрів місцевого розвитку найчастіше використовують SWOT-аналіз. Він дозволяє у першому наближенні визначити сильні та слабкі сторони відповідної території, а також зовнішні шанси та ризики її подальшого розвитку. Цей метод дає перше уявлення про важливі з точки зору місцевого розвитку економічні та соціально-політичні параметри, детальніший аналіз яких здійснюється шляхом застосування додаткових аналітичних методів (соціально-економічного і порівняльного аналізу). Інформаційною основою для проведення аналізу стану розвитку території є: генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація; дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради; програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер і звіти про їх виконання; дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів; дані галузевих міністерств та відомств, якщо їх профільні підприємства знаходяться на даній території; інформація банків; результати соціологічних досліджень; результати наукових досліджень, що стосуються даної території;

матеріали засобів масової інформації; дані земельного кадастру; соціально-економічний паспорт території; дані метеостанції; матеріали краєзнавчого та інших музеїв; інша інформація публічного користування.

Система соціально-економічних показників, необхідних для здійснення аналізу, визначається розробниками стратегії територіального розвитку. Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу стратегії і є необхідною для більш точної оцінки існуючої соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію та пріоритетів місцевого розвитку. Отже, стратегії розвитку території обов'язково повинна містити інформацію щодо тенденцій життєдіяльності території за останні роки, що дасть можливість зробити більш кваліфіковані прогнози соціально-економічного розвитку території на найближчі роки за існуючих умов або у випадках тих чи інших змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Врахування таких прогнозів зробить стратегію місцевого розвитку більш реалістичною.

Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз та визначити положення території у конкурентному середовищі регіону. Експерти зі стратегічного планування стверджують, що не варто обирати як пріоритетний напрямок розвитку те, у чому територія не відрізняється або навіть відстає від сусідів. Водночас варто звертати увагу на будь-які власні переваги, для того щоб скористатися ними [1-3]. Отже, щоб статистичні дані території порівнювалися з середніми в Україні, в регіоні, зі статистичними даними територій – потенційних конкурентів, міст-аналогів у інших країнах світу, необхідно визначити місце території в загальнодержавному розподілі праці.

Наведений у стратегії аналіз слабких і сильних сторін розвитку території глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують корегування та дає можливість органам влади поряд з середньостроковими стратегічними цілями визначити короткострокові оперативні цілі – власне проекти, реалізація яких повинна, з одного боку, усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та найефективніше використати сильні сторони регіону, з іншого – скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил, уникаючи загроз.

Наступний етап SWOT-аналізу – встановлення ключових, взаємозв'язаних між собою сильних і слабких сторін з потенційними можливостями та загрозами подальшого розвитку Вінницької області. Стратегічні цілі визначаються залежно від взаємовпливу вибраних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: використання

сильних сторін і потенційних можливостей регіону; подолання слабких сторін області за рахунок зовнішніх можливостей; нейтралізація потенційних загроз за рахунок сильних сторін; радикальні стратегічні рішення при співпадінні слабких сторін регіону та наростанні зовнішніх загроз. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє території і водночас спрогнозувати можливу реакцію на ці виклики. Шляхом застосування SWOT-аналізу здійснюється своєрідна систематизація факторів, що діють усередині та ззовні об'єкта планування, однак це далеко не абстрактний і теоретичний процес, навпаки, такий аналіз передбачає серйозне критичне осмислення існуючих даних і фактів, а також і фахового досвіду експертів. На першому етапі в центрі уваги має перебувати об'єктивна фіксація досягнутого стану, а критичне осмислення шансів та ризиків повинне меншою мірою зосереджуватися на можливих тенденціях розвитку в далекому майбутньому, а передусім відстежувати актуальні тенденції, вплив яких може посилитися в майбутньому.

На відміну від аналізу сильних і слабких сторін у процесі дослідження зовнішніх шансів та ризиків відстежується не лише ситуація щодо відповідної території, аналізується і так звана «абсолютна ситуація», тобто все глобальне зовнішнє середовище. Зовнішніми чинниками в контексті SWOT-аналізу місцевого розвитку вважаються всі фактори, на які не можуть вплинути сили, що діють на рівні території, наприклад, географічне розташування, макроекономічна ситуація, державна бюджетно-податкова політика чи політико-правові умови. За результатами SWOT-аналізу можна обрати різні варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і шансів (стратегії нарощування та використання), є більш перспективними в плані успіху, аніж ті, що випливають з аналізу слабких сторін та ризиків.

Отже, існує тісний зв'язок між аналітичною діяльністю та розробкою стратегії територіального розвитку. За допомогою описаних вище послідовності процедур можна виявити не лише ключові сильні та слабкі сторони, а й запрограмувати ще на аналітичному етапі важливі стратегічні рішення.

#### *Бібліографія*

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.

2. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник /

В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. – К.: Вид-во «Крамар», 2009. – 170 с.

3. Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. – К.: Логос, 2009. – 108 с.

4. Лендъел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендъел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.

**Наталія Слівінська**

Тернопільський національний економічний університет, Україна

**Роман БРАНТЮК**

Тернопільський національний економічний університет, Україна

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ НОРМУВАННЯ В БІЗНЕСІ**

Сучасні ринкові відносини ґрунтуються на взаємодії сучасних законів і нормативів, потрібних планованих вимог і показників, що враховують інтереси і виробників і споживачів товарів. Будь які бізнес-питання можна успішно вирішити за допомогою системи економічних нормативів та норм, спрямованих на виробництво товарів, виконання робіт (послуг) та отримання високого рівня ефективності діяльності підприємства.

Проблемами вивчення і побудови систем нормування праці та управління нормуванням займалися такі зарубіжні вчені-дослідники: А. І. Рофе, С. С. Новожилов, М. Петров, О.В. Шутіна, Е.М. Карпенко, С.Л. Смирнов та багато інших. Українські науковці : В. М. Данюк , І. В. Багрова Г.Т. Завіновська, В.П. Пашуто, С.Л. Решміділова, А. Г. Бистров досліджували питання організації та нормування праці.

З позицій системного підходу нормування праці персоналу є системою виробничих відносин працівників і роботодавця, що формує кількісні та якісні характеристики трудових обов'язків на кожному робочому місці і в організації в цілому, які визначаються технічними, організаційними та економічними умовами праці персоналу [ 1].

В сучасних умовах бізнес-процесів важливо безперервно розвивати менеджмент нормування праці на ширші напрями діяльності організації для забезпечення оптимізації трудових витрат на виробництво продукції, робіт, послуг, а також для вимірювання та оцінки трудового внеску співробітників у виробничі результати. Для збільшення наукової обґрунтованості норм доцільно враховувати як організаційно-технічні,