



**УДК 657**

**Міклуха О. Л., к.е.н., доцент** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, olesya\_1107@ukr.net)

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

**Досліджені українські концепції розробки стратегічних програм економічного і соціального розвитку регіонів. Дана оцінка застосування у стратегічному фінансовому плануванні аналізу фінансового потенціалу. Наведені пропозиції щодо виділення домінантних сфер, перелік можливих методів оцінки та відбору фінансових альтернатив, критерії їх відбору.**

**Ключові слова:** програма економічного і соціального розвитку регіону, фінансова стратегія SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний, сценарний та експертний аналіз.

**Постановка проблеми.** Спеціалісти діагностують світову фінансову кризу як таку, що не завершилась. Перша хвиля кризи оцінюється як криза ліквідності, прогнозована друга хвиля – втрата платоспроможності.

В цих умовах Україні необхідно розробити свою власну стратегію, побудовану, виходячи з національних інтересів, з урахуванням глобальних викликів. За словами фахівців, одна з можливостей реалізувати таку стратегію в сучасних умовах – поглиблена інтеграція і кооперація пострадянських країн. Інші можливості стосуються поглиблення співпраці з країнами ЄС.

На виконання Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» і Бюджетного кодексу України, з метою формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць плани стратегічного розвитку розроблені для всіх областей України. Крім того, плани і програми соціально-економічного розвитку є для кожного обласного центру.

Затверджує програми і стратегії розвитку обласна рада, а розробляє обласна державна адміністрація. Ці документи є основою для галузевих, цільових програм та щорічних програм соціально-економічного розвитку області та районних, міських (міст обласного

значення).

Програма соціально-економічного розвитку – ключовий документ, який визначає розвиток області, міста в перспективі. Якісно розроблена програма створює умови для забезпечення сталого розвитку областей і міст, підвищує ефективність використання їх внутрішнього потенціалу, допомагає громадянам ідентифікувати пріоритети органів влади та сприяє розв'язанню соціально-економічних проблем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні та прикладні аспекти планування розвитку регіонів досліджували українські науковці А.М. Гуменюк, Т. Заяць, С. Дорогунцов, О. Ковтун, А. Мельник, С. Мочерний, Ю. Пітюренко та ін.

**Метою дослідження** є вивчення сучасних підходів до розроблення програм економічного і соціального розвитку регіонів, як частини розв'язання важливих фінансових проблем в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо методології, які застосовуються при розробці планів і програм стратегічного розвитку.

Українські концепції розробки фінансової стратегії, як і зарубіжні, базуються на методологічних принципах нової концепції «стратегічного управління», яка активно впроваджується з кінця 20 століття в більшості країн Західної Європи і виходить із постулату диференціації видів стратегій за трьома рівнями:

- корпоративна стратегія, яка визначає перспективи розвитку організації в цілому;
- стратегія бізнес-одиниць, спрямована на забезпечення конкурентних переваг конкретного виду бізнесу і підвищення його рентабельності і зростання;
- функціональні стратегії, в тому числі фінансова, що забезпечує фінансові аспекти реалізації корпоративної стратегії.

Фінансова стратегія як модель можливої фінансової ситуації, що відображає мінливість кон'юнктури і тенденцій розвитку фінансових ринків і ринків реальних товарів, інноваційність фінансових інструментів, залежність фінансового становища господарюючого суб'єкта від векторів руху макроекономічних і соціально-політичних процесів, повинна бути спрямована на передбачення характеру майбутніх змін, ґрунтуватися на наукових принципах і методах.

Як і зарубіжні концептуальні підходи до розробки фінансової стратегії, вітчизняні наукові погляди на дану предметну область дослідження зазнавали в ході розвитку певних змін.

Аналіз сучасної вітчизняної літератури в області теорії фінансів і фінансового менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що останнє десятиліття можна охарактеризувати як активний пошук но-



вих теоретичних і методологічних підходів до розробки фінансової стратегії.

На наш погляд, безліч методологічних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства можна диференціювати за кількома напрямками наукового пошуку залежно від сутнісного, глибинного вибору того чи іншого типу стратегії і виділення типів фінансової стратегії, пропонованого авторами. Методологічні підходи, базуються:

- на новій управлінській парадигмі, оцінці позиції зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства;
- на зарубіжних матричних моделях портфельного аналізу та планування;
- підходи, що базуються на побудові фінансових матриць.

Підхід, заснований на оцінці позиції зовнішнього і внутрішнього середовища, розглядає методологію розробки фінансової стратегії як єдності наступних елементів:

- принципи розробки фінансової стратегії;
- стратегічні цілі;
- технологію розробки стратегії;
- система методів розробки стратегії;
- методи оцінки і критерії стратегічних фінансових альтернатив;
- параметри оцінки фінансової стратегії.

В основі розробки фінансової стратегії лежать принципи нової управлінської парадигми – системи стратегічного управління, основними з яких є наступні:

- розгляд економіки міста, області як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- визначення базових стратегій операційної діяльності;
- переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю;
- виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку;
- забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу у фінансовій діяльності;
- розрахунок фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень;
- орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів в процесі реалізації фінансової стратегії.

Стратегічні цілі фінансового менеджменту, являють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри його кінцевої

стратегічної фінансової позиції, що дозволяють направляти фінансову діяльність в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати.

Стратегічні цілі в даному методологічному підході класифіковані за семи ознаками відповідно до сформульованих принципів:

- вид очікуваного ефекту (економічні, прямо пов'язані з ростом надходжень до місцевого бюджету або досягненням інших економічних результатів фінансової діяльності, і зовнішньоекономічні цілі, пов'язані з вирішенням соціальних завдань, забезпеченням екологічної безпеки, підвищенням статусу і ділової репутації регіону, області, міста);

- пріоритетне значення (головні, основні, спрямовані на реалізацію головної мети, і допоміжні цілі).

- домінантні сфери (зростання потенціалу, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, підвищення рівня фінансової безпеки регіону, підвищення якості управління);

- спрямованості дії (підтримують тенденції розвитку, спрямовані на подолання зовнішніх загроз, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій);

- об'єкти стратегічного управління (загальні корпоративні, фінансові цілі окремих напрямків господарської діяльності, фінансові цілі окремих функціональних напрямків господарської діяльності, фінансові цілі окремих стратегічних господарських одиниць);

- характер впливу на очікуваний результат (прямі, безпосередньо пов'язані з кінцевими результатами фінансової діяльності, підтримують стратегічні цілі, що забезпечують реалізацію прямих цілей;

- період реалізації (довгострокові, службовці орієнтиром фінансового розвитку на всьому протязі стратегічного періоду, короткострокові, в рамках короткострокових етапів стратегічного періоду).

Особливістю стратегічного фінансового планування є те, що в ході його оцінюється перспективний стан фінансового потенціалу під впливом можливих змін окремих факторів і умов, що обумовлює необхідність використання спеціальних методів і методичного апарату: SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SNW-аналізу, портфельного, сценарного та експертного аналізу.

SWOT-аналіз пропонується використовувати для аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу, а також факторів внутрішнього фінансового середовища з метою швидкої оцінки стратегічної фінансової позиції в основних контурах. Є необхідність доповнення SWOT-аналізу методами портфельного аналізу в розрізі портфельів окремих з контрагентами, сценарного або експертного стратегічного фінансового аналізу.



PEST-аналіз концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня: P – політика-правове середовище (political and legal environment), E – економічне середовище (Economic environment); S – соціокультурне середовище (Sociocultural environment), T – технологічне середовище (technological environment). PEST-аналіз пропонується використовувати для аналізу факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу.

Для аналізу факторів внутрішнього фінансового середовища рекомендується не тільки SWOT-аналіз, а й метод SNW-аналізу. У відмінності від SWOT-аналізу, що оцінює позицію підприємства тільки як сильну або слабку, SNW-аналіз дозволяє ідентифікувати нейтральну позицію (S – сильна позиція, strength position; N – нейтральна позиція, neutral position; W – слабка позиція, weakness position). Нейтральна позиція оцінки того чи іншого чинника внутрішнього середовища підприємства відповідає середньогалузевим його значень за аналогічним підприємствам, критерієм мінімально необхідного стратегічного стану. оцінка нейтральної позиції приймається нульовий, інші чинники, що визначають сильні і слабкі сторони фінансової діяльності підприємства оцінюються по п'ятибальній системі.

Методи SWOT-аналізу при необхідності доповнюються методами портфельного аналізу (портфеля дебіторської та кредиторської заборгованості, портфеля інвестицій, фінансових ризиків та ін.), сценарного і експертного стратегічного аналізу.

Бажано виділити наступні домінуючі сфери:

- потенціал формування фінансових ресурсів (власних з внутрішніх і зовнішніх джерел, залучення позикових коштів), цілі, завдання та основні стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії повинні бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії і підпорядковані їй;

- ефективність розподілу і використання фінансових ресурсів (Власного капіталу, активів, інвестицій). параметри стратегічного набору цієї домінуючої фінансової стратегії повинні бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць і складати основу формування напрямків інвестиційної діяльності підприємства у стратегічній перспективі;

- рівень фінансової безпеки підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, фінансових ризиків та ефективності їх нейтралізації, збалансованості та синхронності грошових потоків).

- цілі, завдання і найважливіші стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії включаються у вигляді самостійного блоку в ко-

рпоративну і окремі функціональні стратегії підприємства;

- рівень якості управління фінансами підприємства (кваліфікації працівників, повноти інформаційної бази прийняття фінансових рішень, використання прогресивних фінансових технологій, організаційної структури фінансового менеджменту).

Можливі стратегічні напрямки фінансового розвитку з урахуванням його стратегічної фінансової позиції відображаються в вигляді матриці можливих стратегічних напрямків фінансового розвитку.

На підставі матриці можливих стратегічних напрямків фінансового розвитку проводиться вибір головної фінансової стратегії.

Головна фінансова стратегія, являє собою генеральний напрямок фінансового розвитку, що стосується всіх найважливіших аспектів фінансової діяльності та фінансових відносин, забезпечує реалізацію стратегічних фінансових цілей. Методологічний підхід розглядає головну стратегію в контексті базових корпоративних стратегій і пріоритетних домінант:

- стратегія фінансової підтримки вкоренилася зростання в контексті базової корпоративної стратегії «прискореного зростання» - прискорене зростання потенціалу формування фінансових ресурсів. Дана стратегія спрямована на забезпечення високих темпів зростання операційної діяльності, обсягів виробництва і реалізації продукції. при цьому стратегії істотно збільшується потреба у фінансових ресурсах;

- стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання в рамках корпоративної стратегії «обмеженого зростання» – забезпечення ефективності розподілу і використання фінансових ресурсів. Ця стратегія спрямована на збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності та необхідного рівня фінансової безпеки підприємства;

- антикризова фінансова стратегія в контексті корпоративної стратегії «Скорочення» – формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. Антикризова стратегія покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу з кризи його операційної діяльності, що викликає необхідність скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, догляду з окремих ринків або їх сегментів, скорочення деяких виробничих одиниць.

Кожна з стратегій прив'язується до стратегічних фінансових позицій моделі і деталізується на рівні типу фінансової політики (агресивною, помірною, консервативною) як форми реалізації фінансової філософії і головного фінансової стратегії підприємства в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності, яка реалізується певним на-



бором стратегічних фінансових альтернатив.

Перелік можливих методів оцінки та відбору фінансових альтернатив включає: сценарний, аналіз чутливості, побудови дерева рішень, лінійного програмування, експертних оцінок. В якості критеріїв відбору можуть виступати:

- темп зростання або абсолютна сума приросту чистого грошового потоку;
- рівень фінансового ризику.

Безумовною перевагою методології є завдання параметрів оцінки фінансової стратегії, що дозволяють відповісти на питання про те, чи призведе фінансова стратегія до досягнення цілей в умовах можливих змін факторів зовнішнього фінансового середовища. Система параметрів включає наступні характеристики:

- узгодженість фінансової стратегії з базовою корпоративною стратегією (державною, обласною);
- узгодженість фінансової стратегії із змінами зовнішнього фінансового середовища;
- узгодженість фінансової стратегії з внутрішнім потенціалом регіону, області, міста;
- внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії;
- реалізація фінансової стратегії;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією фінансової стратегії;
- економічна ефективність фінансової стратегії;
- позаекономічна ефективність (зростання ділової репутації, підвищення рівня керованості і т.п.)

Плани і Програми економічного і соціального розвитку – державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку областей, районів, міст формуються відповідно до вимог відповідного законодавства, в яких прописані пункти плану, показники моніторингу. Також вказані учасники державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку – органи державної влади, які розробляють, затверджують і здійснюють прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку, а саме: Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного і соціального розвитку, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Методика проведення моніторингу та оцінки результативності

реалізації державної регіональної політики України містить рекомендації щодо показників для визначення результативності реалізації державної регіональної політики, серед яких – показники фінансової самодостатності – темп зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів (без трансфертів), відсотків до відповідного періоду попереднього року, доходи місцевих бюджетів (без трансфертів) у розрахунку на одну особу населення, тис. гривень і т.д.

Проте ці вимоги є не тільки направляючими, але й обмежувачами – наприклад, ніяк не означені показники, які дозволяють моніторити грошові потоки регіону – рух коштів місцевого та державного бюджету, в даній області, районі, місті тощо. Таким чином, не видно ефекту від використання наявних ресурсів, немає даних щодо основних пріоритетів витрачання коштів.

**Висновки.** Таким чином, виділяються дві тенденції щодо розробки прогнозних документів розвитку для різних рівнів – від регіону до селища чи села. Одна з них – передбачає підвищення ролі держави і максимальне втручання державних інститутів у формування і розподіл місцевих фінансів. Друга – передбачає більшу самостійність регіонів і підвищення прав місцевої громади у формуванні і використанні місцевого бюджету. Конфлікт цих взаємовиключних тенденцій на сучасному етапі негативно позначається на швидкості вирішення кризових проблем країни в цілому.

Затвердження програми і стратегії розвитку суб'єктами місцевого самоврядування на сучасному етапі виправдане технологічно, проте розробка самої стратегії повинна бути покладена на інститути громадських рад, територіальних громад, тощо, із залученням місцевих наукових і навчальних закладів.

Обізнаність всіх учасників процесу формування стратегії розвитку з методикою стратегічного аналізу дозволить отримати якісний кінцевий продукт, адже програма соціально-економічного розвитку – ключовий документ, який визначає розвиток області, міста в перспективі. Якісно розроблена програма створює умови для забезпечення сталого розвитку областей і міст, підвищує ефективність використання їх внутрішнього потенціалу, допомагає громадянам ідентифікувати пріоритети органів влади та сприяє розв'язанню соціально-економічних проблем.

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон від 23.03.2000 № 1602-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua> 2. Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua> 3. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2020 року [Електронний ресурс] / схвалено





розпорядженням голови облдержадміністрації від 28 листопада 2014 року № 612. Затверджено рішенням обласної ради від 18 грудня 2014 року № 1374. – Режим доступу: <http://www.rv.gov.ua> 4. Загальні вимоги до визначення результативних показників бюджетних програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10>

Рецензент: к.е.н., професор Зубілевич С. Я. (НУВГП)

---

**Miklucha O. L., Candidate of Economics, Associate Professor**  
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

### **STRATEGIC ANALYSIS AND MODERN APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF PROGRAMS OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF REGIONS**

**Ukrainian concepts of development of strategic programs of economic and social development of regions are explored. The evaluation of application in strategic financial planning of the analysis of financial potential is given. The suggestions on the allocation of dominant spheres, a list of possible methods for evaluation and selection of financial alternatives, criteria for their selection.**

**Keywords: program of regional economic and social development, financial strategy SWOT-analysis, PEST-analysis, SNW-analysis, portfolio, scenario and expert analysis.**

---

**Миклуха О. Л., к.э.н., доцент** (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

**Исследованы украинские концепции разработки стратегических программ экономического и социального развития регионов. Данная оценка применения в стратегическом финансовом планировании анализа финансового потенциала. Приведены предложения о выделении доминантных сфер, перечень возможных методов оценки и отбора финансовых альтернатив, критерии их отбора.**

**Ключевые слова: программа экономического и социального развития региона, финансовая стратегия SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, портфельный, сценарный и экспертный анализ.**

---