

**УДК 35.076.2**

**І.М. Тесленок,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Національного університету «Запорізька політехніка»

**ORCID ID: 0000-0002-8495-5167**

**О.О. Соріна,**  
ст. викладач кафедри менеджменту, Національного університету «Запорізька політехніка»

**ORCID ID: 0000- 0002-6644-6377**

**В.В. Коваль,**  
магістрант, кафедри менеджменту, Національного університету «Запорізька політехніка»

**ORCID ID: 0000-0001-6834-0632**

## **РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ РЕГІОНУ**

I.M. Teslenok,  
c.e.s., associate professor of the department of management, National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

O.O. Sorina,  
senior lecturer of the department of management, National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

V.V. Koval,  
master's student, National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

## **DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MECHANISM OF THE REGIONAL INDUSTRIAL COMPLEX**

У статті зазначено, що промисловий комплекс – це цілісна сукупність взаємозв'язаних виробничих підприємств на відповідній території.

Обґрунтовано необхідність розробки механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону, яка обумовлена тим, що процес управління здійснюється з боку державних та регіональних органів влади, інтереси яких не співпадають, що викликає ряд негативних явищ.

Мета статті полягає в розробці механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. У складі механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону запропоновано виділити три блоки: система стратегічного управління промисловим комплексом регіону,

об'єкт стратегічного управління промисловим комплексом регіону та методи стратегічного управління промисловим комплексом регіону.

Визначено учасників та функції стратегічного управління промисловим комплексом регіону з позиції державного та регіонального управління. Показано роль промислових підприємств. Окремими завданнями є ідентифікація дефініції «промисловий комплекс», аналіз процесу державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом регіону та визначення проблем при реалізації управління промисловим комплексом. Особливо важливим завданням стратегічного управління промисловим комплексом на рівні регіону є вірне визначення пріоритетів регіонального розвитку, з врахуванням всіх факторів, що на нього впливає, та державних цілей

Перевагами створеного механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону є врахування інтересів всіх учасників процесу, виключення дублювання функцій управління і вирішення завдань з використанням найбільш ефективних методів управління.

Запропонований механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону можна буде використовувати в будь-якому регіоні країни, незважаючи на його територіальні, економічні, технологічні, соціальні та демографічні особливості.

The article states that an industrial complex is an integral set of interconnected production enterprises in the relevant territory.

The necessity of developing a mechanism of strategic management of the industrial complex of the region is substantiated, which is due to the fact that the management process is carried out by state and regional authorities, whose interests do not coincide, which causes a number of negative phenomena.

The purpose of the article is to develop a mechanism for strategic management of the industrial complex of the region. As part of the mechanism of strategic management of the industrial complex of the region, it is proposed to distinguish three blocks: the system of strategic management of the industrial complex of the

region, the object of strategic management of the industrial complex of the region and methods of strategic management of the industrial complex of the region

The participants and functions of strategic management of the industrial complex of the region from the standpoint of state and regional management are determined. The role of industrial enterprises is shown. Separate tasks are the identification of the definition of "industrial complex", analysis of the process of state and regional strategic management of the industrial complex of the region and identification of problems in the implementation of industrial complex management. A particularly important task of strategic management of the industrial complex at the regional level is the correct definition of regional development priorities, taking into account all the factors that affect it and state goals.

The advantages of the created mechanism of strategic management of the industrial complex of the region are taking into account the interests of all participants in the process, eliminating duplication of management functions and solving problems using the most effective management methods.

The proposed mechanism of strategic management of the industrial complex of the region can be used in any region of the country, regardless of its territorial, economic, technological, social and demographic characteristics.

Ключові слова: промисловий комплекс, стратегічне управління, механізм стратегічного управління, регіон.

Key words: industrial complex, strategic management, management mechanism, region.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Промисловий комплекс є одним з системоутворювальних елементів як регіональної, так і національної економічної системи. Через недосконалість механізму державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом, виникає безліч негативних явищ які впливають на розвиток регіону. Це призводить до дублювання управлінських функцій, збільшення витрат на обслуговування адміністративного та управлінського персоналу та уповільнення процесів інтеграції.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Проблеми стратегічного управління промисловим комплексом регіону розглядались у наукових працях як зарубіжних вчених: Б. З. Мільнера, В. Ізарда так і вітчизняних: М. М. Колосовського, М. І. Шраг, К. О. Кузнєцова, А. Г. Мазура. Було розроблено загальні принципи та рекомендації щодо управління промисловим комплексом регіону [5, 6], а також інструменти для прийняття стратегічних управлінських рішень [8,10]. Недостатньо дослідженими на сьогодні залишається механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону, адже управління відбувається як зі сторони держави так і з боку регіональної влади. Тому особливого значення набуває розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону.

### **МЕТА СТАТТІ**

Основна мета написання статті полягає в розробці механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. Окремими завданнями є ідентифікація дефініції «промисловий комплекс», аналіз процесу державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом регіону та визначення проблем при реалізації управління промисловим комплексом.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Промисловий комплекс є основою економіки України, забезпечуючи всі сфери народного господарства засобами праці, гарантуючи економічну безпеку держави та гідний рівень життя населення.

М. І. Шраг розглядав промисловий комплекс через призму функціональної ознаки (оскільки в ньому «досягається відповідний економічний ефект за рахунок підприємств різних взаємопов'язаних галузей виробництва») та територіальної ознаки (оскільки він виступає як «сукупність промислових підприємств і поєднання галузей і виробництв в економічний районах, промислових вузлах і центрах») [10, с. 26].

Розвиваючи погляди М. І. Шрага, М. М. Колосовський вважав що промисловий комплекс – «таке економічно поєднання підприємств в окремій промисловій точці або в цілому регіоні, при якому досягається певний економічний ефект за рахунок вдалого підбору підприємств у відповідності з природними і економічними умовами району, з його транспортним і економіко-географічним положенням» [4, с. 91].

В. Ізард підкреслив, що промисловий комплекс – це сукупність видів діяльності, здійснюваних в певному місці та об'єднаних в певну групу певними виробничими, комерційними та іншими зв'язками [3, с. 328].

К. О. Кузнецова зазначає в своїх працях, що промисловий комплекс – сукупність підприємств виробничого спрямування, поєднаних між собою елементами виробничої інфраструктури та організаційною системою управління господарством [5, с.52].

Таким чином, єдиного визначення категорії «промисловий комплекс» не існує, кожен вчений розглядав поняття зі своєї сторони, але можна сказати, що промисловий комплекс – це цілісна сукупність взаємозв'язаних виробничих підприємств на відповідній території.

Успішне функціонування промислового комплексу залежить від вдало підбраного механізму стратегічного управління. Ефективність стратегічного управління промисловим комплексом регіону багато в чому залежить від раціональності взаємодії учасників цього процесу в сучасній промисловості. Тісна та безперервна взаємодія учасників процесу завжди має вирішальне значення при використанні обмежених виробничих ресурсів в інтересах задоволення потреб суспільства. У сучасних умовах значення взаємодії учасників процесу управління регіональним промисловим комплексом різко зростає. Поява нових галузей виробництва, збільшення диференціації і спеціалізації окремих виробництв, розвиток малого бізнесу, поглиблення міжнародного поділу праці – все це зумовлює пошук нових шляхів підвищення ефективності взаємодії учасників процесу стратегічного управління промисловим комплексом регіону. Зростання значущості взаємодії

учасників процесу стратегічного управління регіональним промисловим комплексом призводить до необхідності більш глибокого дослідження його сутності та змісту.

Так, К. О. Ершов розглядав стратегічне управління промисловим комплексом регіону, як послідовність управлінських дій і взаємопов'язаних процесів, інтегруючих і консолідуючих галузей промисловості в досягненні постіндустріальної економіки регіону на основі системних перетворень, реалізації інноваційно-технологічних пріоритетів і усунення негативних впливів конкурентного середовища. Стратегічне управління формує механізми довгострокового розвитку промислового комплексу регіону, які створюють можливість своєчасної реакції на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, в науково-технічній, економічній, соціальній і політичній сферах [2, с. 89].

А. Г. Мазур стверджує, що стратегічне управління промисловим комплексом регіону проводиться в рамках нового управлінського підходу, у якому державне та регіональне управління розглядається як не рівноправні системи влади, а системи з розподіленими центрами стратегічного управління, що орієнтується на власні інтереси й цілі [6, с. 212].

Протягом багатьох років мало перевагу лише державне стратегічне управління промисловим комплексом регіону. Зокрема, О. М. Сторчеус вважає, що стратегічною метою державної промислової політики України є створення багатогалузевого, високотехнологічного, конкурентоздатного, високоефективного промислового комплексу, що забезпечує достатній рівень економічної безпеки країни, підвищення життєвого рівня народу, оздоровлення екологічної ситуації та інтеграцію України у систему світогосподарських зв'язків на взаємовигідних умовах [9].

Державне стратегічне управління спрямоване на обґрунтування стратегій розвитку всієї економічної системи, визначення загальних критеріїв та цілей розвитку економіки в цілому, розробку шляхів та методів досягнення

високих результатів діяльності. Але це прерогатива державних органів влади. Для регіонального самоуправління це необхідні, але далеко недостатні речі.

Аналізуючи процес державного управління промисловим комплексом, слід зазначити такі проблеми, як: розтрата державних коштів, немає наукової підтримки промислового комплексу регіонів, через недосконалість економічного механізму змінюються цінові різниці, відбувається спотворення в кредитній, фінансовій та податковій системах регіону.

В той же час Б. З. Мільнер [7] та В. В. Бітунов [1] в своїх працях акцентують увагу на підсилення ролі регіонального стратегічного управління промисловим комплексом, яке має зайняти рівноправне положення з державним стратегічним управлінням, оскільки тільки в такому співвідношенні можливо досягти успіху в розвитку економіки регіонів і держави в цілому.

Особливості посилення регіонального управління на сучасному етапі обумовлюється, по-перше, умовами взаємного поєднання централізованого і демократичного, економічного і соціального напрямів в стратегічному управлінні промисловим комплексом держави в цілому. По-друге, досягнуто розуміння того, що не можливо віддавати перевагу будь-якому одному принципу стратегічного управління – державному чи регіональному. Поряд з розвитком регіонального стратегічного управління значно змінилась роль і самостійність підприємств на місцях, що вимагає суттєвого підвищення ролі впливу органів місцевого самоврядування на їх виробничу діяльність.

Особливістю сучасного регіонального стратегічного управління є вирішення проблем охорони природного середовища, підвищення ефективності функціонування існуючих виробничих потужностей, їх модернізація і подальший розвиток інвестування капіталу в розвиток регіону, підвищення життєвого рівня населення. Без сумніву вирішення цих проблем можливе тільки на основі правильного визначення пріоритетів, а також розробки стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Все це можливе лише на

базі неперервного удосконалення форм і методів регіонального стратегічного управління.

Проте, слід зазначити, що при регіональному стратегічному управлінні промисловим комплексом практично не враховуються інтереси держави, звідси виникають наступні проблеми: відсутність чітких стратегій розвитку промислового комплексу регіону, недостатньо розвивається переробна промисловість та інфраструктура промислового комплексу.

Через недосконалість механізму державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом, виникає безліч негативних явищ які впливають на розвиток регіону: дублювання управлінських функцій, збільшення витрат на обслуговування адміністративного та управлінського персоналу та уповільнення процесів інтеграції. І найголовніше, що в цьому випадку промисловий комплекс регіону перестає існувати як один господарський комплекс, керований з одного центру.

На нашу думку, необхідно розробити такий механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону, який би включив в себе позитивні аспекти як державного, так і регіонального стратегічного управління, для досягнення стратегічних планів регіону та держави в цілому.

Даний механізм повинен формуватися на основі принципів регіонального та державного стратегічного управління, властивих їм функцій, специфіки побудови внутрішньої регіональної взаємодії, наявних ресурсів і сучасних технологій управління.

У складі механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону пропонується виділити три блоки: система стратегічного управління промисловим комплексом регіону, об'єкт стратегічного управління промисловим комплексом регіону та методи стратегічного управління промислового комплексу регіону (рис. 1).



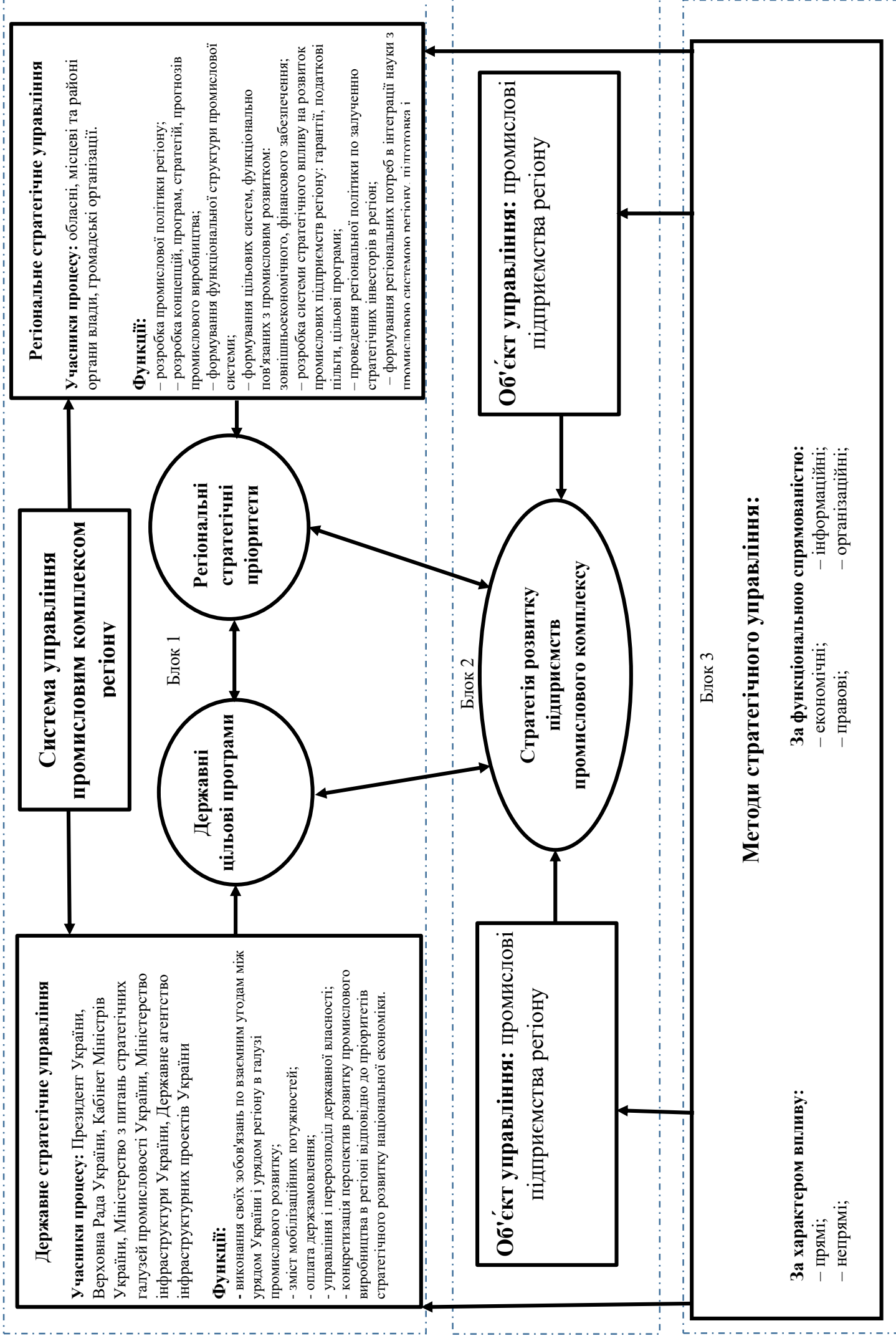


Рисунок 1 – Механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону

Перший блок – це система стратегічного управління функціонуванням промислового комплексу регіону. У блок входять органи державної та регіональної влади, які регулюють діяльність промислового комплексу, а також громадські організації, які регулюють відносини між організаціями в рамках окремо взятих галузей і реалізують представницькі функції бізнесу в органах влади та управління.

Серед учасників процесу державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом можна виділити:

- Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України;
- Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, Міністерство інфраструктури України, Державне агентство інфраструктурних проектів України;
- обласні, місцеві та районні органи влади;
- громадські організації.

Функціями органів державної влади як учасника процесу управління промисловим комплексом регіону є виконання своїх зобов'язань по взаємним угодам між урядом України і владою регіону в галузі промислового розвитку, утриманню мобілізаційних потужностей, оплати держзамовлення, управління і перерозподілу державної власності, конкретизації перспектив розвитку промислового виробництва в регіоні відповідно до пріоритетів стратегічного розвитку національної економіки.

До функцій органів регіональної влади регіону як учасника процесу управління промисловим комплексом відносяться:

- розробка промислової політики регіону;
- розробка концепцій, програм, стратегій, прогнозів промислового виробництва в регіоні;
- формування функціональної структури промислової системи в рамках структурної перебудови економіки регіону;

- формування цільових систем, функціонально пов'язаних з промисловим розвитком: зовнішньоекономічного, фінансового, наукового забезпечення;
- розробка системи стратегічного впливу на розвиток промислових підприємств регіону: гарантії, податкові пільги, цільові програми;
- проведення регіональної політики по залученню стратегічних інвесторів в регіон;
- формування регіональних потреб в інтеграції науки з промисловою системою регіону, підготовка і перепідготовка кадрів.

Крім того, даний блок має формувати інституційні рамки, що сприяють активізації інноваційних процесів в регіональному промисловому комплексі. Основу блоку становлять концепція і стратегія розвитку промислового комплексу, галузеві стратегії, державні цільові програми, цільові регіональні, муніципальні програми та проекти.

Другий блок являє собою об'єкт управління. Головним об'єктом стратегічного управління промисловим комплексом регіону є підприємства. Функціонування промислового підприємства знаходиться під впливом державного та регіонального стратегічного управління. Однак, важливим етапом процесу стратегічного управління промисловим підприємством залишається прогнозування сучасних ринкових тенденцій, що є обов'язковим елементом в контексті встановлення перспективних та пріоритетних напрямів його розвитку.

Принциповим в механізмі державного та регіонального стратегічного управління промисловим комплексом регіону є третій блок, який представляє собою сукупність методів стратегічного управління. Методи можуть змінюватися в залежності від поставлених завдань, ресурсної бази регіону, досвіду управління та ряду інших аспектів. За характером впливу на об'єкт управління методи, закладені в основу механізму управління промисловістю, можуть бути розділені на прямі і непрямі, а по функціональній спрямованості – класифіковані на наступні групи: економічні, правові, інформаційні,

організаційні. Широкий спектр методів дозволяє диференційовано підходити до їх вибору в залежності від особливостей етапів розвитку промислового комплексу.

Таким чином, запропонований механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону можна буде використовувати в будь-якому регіоні країни, незважаючи на його територіальні, економічні, технологічні, соціальні та демографічні особливості.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Підсумовуючи викладене вище, можна зазначити, що промисловий комплекс – це цілісна сукупність взаємозв'язаних виробничих підприємств на відповідній території. Необхідність розробки механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону обумовлена тим, що зміцнення економічного становища регіонів України багато в чому залежить від стану і розвитку промислового комплексу, до галузей і підприємств якого глобальна економіка висуває все більш жорсткі вимоги в міру розширення товарних і фінансових ринків, а також поглиблення і посилення конкуренції.

Запропонований механізм стратегічного управління промисловим комплексом регіону враховує інтереси всіх учасників даного процесу, виключає дублювання функцій управління і вирішує завдання з використанням найбільш ефективних методів управління.

Державне стратегічне управління промисловим комплексом має зосередитись на обґрунтуванні стратегій розвитку всієї економічної системи, визначити загальні критерії та цілі економічного розвитку загалом, розробити шляхи та методи досягнення високих показників. Особливо важливим завданням стратегічного управління промисловим комплексом на рівні регіону є вірне визначення пріоритетів регіонального розвитку, з врахуванням всіх факторів, що на нього впливає, та державних цілей. У свою чергу підприємства, що входять в промисловий комплекс регіону, при розробці своїх стратегій розвитку враховують можливість отримати вигоду від реалізації державних і регіональних пріоритетів.

## Література:

1. Бітунов В. В. Галузь і території. Москва: «Думки». 1987. 238 с.
2. Ершов К. О. Проблеми стратегічного управління розвитком регіонального промислового комплексу. Збірник «Російське підприємництво». 2014. Том 15. Вип. 9. С. 89–94.
3. Ізард В. Методи регіонального аналізу. Москва: Прогрес, 1966. 659 с.
4. Колосовский М. М. Обрані праці. Смоленськ: Ойкумена, 2006. 336 с.
5. Кузнецова К. О. Менеджмент регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 81 с.
6. Мазур А. Г. Управління в регіональних економічних системах: теорія, методологія, практика. Вінниця: «Консоль». 2003. 408 с.
7. Мільнер Б. З., Евенко Л. И., Раппопорт В. С. Системний підхід до організації управління. Москва: Економіка, 1983. 224 с.
8. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. Монографія. Запоріжжя: «Акцент», 2013. 408 с.
9. Сторчеус О. М. Сутність регулювання промислового комплексу регіону. «Державне управління: удосконалення та розвиток», №4, 2010 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=125>
10. Шраг М. І. Промислові комплекси (Теоретичні нариси). Москва : Економіка, 1969.158 с.

## References:

1. Bitunov, V. V. (1987), *Haluz' i terytoriyi* [Industry and territory], Dumky, Moscow, Russia.
2. Ershov, K. O. (2014), "Problems of strategic management of the regional industrial complex", *Zbirnyk Rosiys'ke pidpryyemnytstvo*, vol. 15, pp. 89–94.
3. Izard, V. (1966), *Metody rehional'noho analizu* [Methods of regional analysis], Prohres, Moscow, Russia.
4. Kolosovsky, M. M. (2006), *Obrani pratsi* [Selected works], Oikumena, Smolensk, Russia.

5. Kuznetsova, K. O. (2020), "Management of regional development", *Naukovyj visnyk Kievs'koho derzhavnoho universytetu Igora Sikorsky*, Kyiv, Ukraine.

6. Mazur, A. G. (2003), *Upravlinnya v rehional'nykh ekonomichnykh systemakh: teoriya, metodolohiya, praktyka* [Management in regional economic systems: theory, methodology, practice], Konsol, Vinnytsya, Ukraine.

7. Milner, B.Z., Evenko, L.I. and Rappoport, V. S. (1983), *Systemnyy pidkhid do orhanizatsiyi upravlinnya* [System approach to management], Ekonomika Moscow, Russia.

8. Pulina, T. V. (2013), "Methodical approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises". Monograph, Aktsent, Zaporizhzhia, Ukraine.

9. Storcheus, O.M. (2010), " The essence of regulation of the industrial complex of the region", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=125> (Accessed 28 Nov 2020).

10. Shrah, M. I. (1969), *Promyslovi komplekсы* [Industrial complexes], Ekonomika, Moscow, Russia.