

2. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід / за ред. А.Ткачука. – К.: Заповіт, 1998. – 187 с.
3. Європейська хартія про місцеве самоврядування // Підс. – 1993. – № 7. – С. 33-39.
4. Корнієнко М. Місцеве самоврядування / М. Корнієнко // Демократичні зошити. – Випуск 7. – 36 с.
5. Ясюнас В. Основы местного самоуправления / В. Ясюнас. – М.: Ось, 1998.
6. Ачкасов В. А. Опыт местного самоуправления на Украине / В.А.Ачкасов // Правоведение. – 1998. – № 4. – С. 43-48.
7. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: навчальний посібник / В. І. Кравченко. – К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. – 487 с.
8. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.

9. Циммерманн Х. Муниципальные финансы: учебник / Пер. с нем. – М.: Изд-во «Дело и Сервис». – 2003. – 352 с.

10. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія / Григорій Леонардович Монастирський. – Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. – 464 с.

The complex analysis of municipal management is carried out in the countries of Europe after different cuts. Recommendations are mined-out in relation to the improvement of functioning of control the system by development of base territorial associations in Ukraine.

УДК 331.101.262:332122

Гловацька В. В., Копчак Ю. С.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ

У статті обґрунтовується важливість застосування стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності розвитку сільського зеленого туризму в Карпатському регіоні. Розкрито основні етапи стратегічного планування розвитку СЗТ та здійснено діагностику його сильних і слабких сторін шляхом методу SWOT-аналізу.

Ключові слова: стратегічне планування, сільський зелений туризм, стратегічне бачення, SWOT-аналіз, стратегія.

І. Вступ. В умовах трансформації ринкової економіки особливої актуальності набувають питання стратегічного планування її галузей, що є особливо важливим і для розвитку сільського зеленого туризму (далі СЗТ). Адже чітко окреслене стратегічне бачення явищ і процесів, що відбуватимуться в розвитку СЗТ є успішною передумовою для визначення перспектив його стану в майбутньому.

Дослідженню проблем розвитку сільського зеленого туризму присвячено праці таких вчених, як В. Васильєва, П. Горішевського, Л. Гуги, Ю. Зінька, М. Костриці, Н. Кудли, В. Липчука, Н. Липчук, М. Рутинського, М. Товта та ін. Однак більш ґрунтовного опрацювання потребують питання саме стратегічного планування розвитку галузі, здійснення SWOT-аналізу, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз становлення СЗТ.

II. Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування важливості застосування стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності розвитку сільського зеленого туризму в Карпатському регіоні.

III. Результати. Ставлення вітчизняних науковців до стратегічного планування було різним, воно часто змінювалося від захоплення, до критичного його несприйняття. Це пояснюється такими причинами як: браком здібностей щодо здійснення стратегічного планування та відсутністю мотивації для того, щоб мислити та діяти стратегічно [1, с. 165]; недосконалістю методології стратегічного планування та непослідовністю застосування його методів, і реалізації планів [2]; відсутністю інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище тощо. На сучасному етапі розвитку зарубіжна практика показує, що більшість експертів застосовують стратегічне планування для виходу з безнадійних ситуацій та для покращення розвитку галузі.

Одним із основоположників стратегічного планування вважається А. Чандлер, який розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей підприємства, а також, як прийняття напрямків дії і виділення засобів для їх досягнення [3, с. 18]. Також стратегію можна визначити як детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу з метою реалізації місії (основного призначення) організації та цілей, що її конкретизують [4, с. 45].

В нашому розумінні стратегія розвитку – це сукупність заходів та механізмів, спрямованих на здійснення мети й досягнення цілей даної галузі. Її наукова сутність і цільове призначення полягає в гармонізації напрямків вирішення актуальних, оглядових (середньострокових) і віддалених у часі завдань (проблем) [5, с. 2512].

В науковій літературі під стратегічним плануванням розуміють детальний опис мети, завдань і комплексу заходів по реалізації фундаментальних цілей стратегії розвитку [6, с. 15]. Його часто визначають як процес, що забезпечує нововведення та зміни в організації достатньою мірою [7]. Отже, під стратегічним плануванням ми розуміємо в першу чергу постановку цілей, визначення шляхів досягнення поставлених цілей, аналіз сильних і слабких сторін розвитку сільського зеленого туризму та визначення його потенційних можливостей, реалізація яких дозволить досягти успіхів в майбутньому.

При цьому організація стратегічного планування вимагає чіткого окреслення етапів, а при необхідності також підетапів з передбаченням календарних строків і цільових завдань та результатів кожного з них. Здійснення системного моніторингу стратегічного розвитку передбачає всебічний аналіз досліджуваних показників, розробку на їх основі пропозицій щодо впровадження організаційно-економічних заходів та внесення уточнень і доповнень до стратегічного планування [5, с. 2513].

Процес стратегічного планування можна відобразити у вигляді спрощеної ланцюгової моделі: місія організації (головна мета) – цілі організації – оцінка та аналіз зовнішнього середовища – дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін організації – вивчення стратегічних альтернатив – вибір стратегії – реалізація стратегії – оцінка стратегічного плану [8, с. 288-308, 317-334].

В результаті проведеного дослідження нами виділено такі основні етапи стратегічного планування розвитку СЗТ рис. 1 [9, с. 244-245]:

- розробка місії (головної мети);
- визначення цілей організації;
- аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- обґрунтування реалізації стратегії (тактика, політика, процедури і правила);
- управління реалізацією стратегії (управління за цілями та бюджетом);
- оцінка стратегії та оцінка структури.

Першим важливим початковим етапом стратегічного планування є розроблення місії тобто визначення головної мети, на нашу думку це – підвищення ефективності розвитку СЗТ в Карпатському регіоні

Наступним етапом процесу стратегічного планування розвитку СЗТ є: визначення цілей, які необхідно досягти, зокрема конкретний опис дій, необхідних для досягнення визначених цілей та забезпечення реалізації цих дій.

До найосновніших цілей досягнення мети віднесено організаційні, соціальні, економічні та екологічні. Зокрема кожні з них – організаційні передбачають [5, с. 2514-2515]:

- розробку та впровадження правових норм, які б регламентували діяльність у даній сфері;
- підвищення рівня інноваційно-інвестиційного забезпечення шляхом безпосереднього надання коштів інвесторами на розвиток СЗТ;
- підвищення ефективності функціонування суб'єктів підприємництва у сфері СЗТ шляхом створення для них сприятливих умов господарювання;
- створення інформаційної системи (туристичних центрів, функціональним призначенням яких повинна бути систематизація статистичних даних господарств СЗТ та пропозиція туристичних послуг залежно від критеріїв їх оцінювання – якості, вартості та ін.).

Не можливо оминати і важливість соціальних цілей, які б сприяли підвищенню ефективності СЗТ. Загалом це [5, с. 2516]:

- покращення рівня культурного та матеріального життя сільських мешканців;
- можливість надання та створення умов для відпочинку всіх верств населення;
- забезпечення розвитку інноваційно-інформаційної бази з метою промоції даної сфери.

Не менш важливими є економічні цілі, зокрема забезпечення необхідних умов для покращення життя місцевого населення, підвищення його добробуту через активізацію підприємницької діяльності у сфері СЗТ тощо. Крім вище зазначеного до основних нами віднесено [5, с. 2517]:

- суспільно-економічне стимулювання територій шляхом скорочення безробіття та створення додаткових робочих місць;
- розширення ринкової інфраструктури з метою підтримки місцевих підприємницьких ініціатив населення;
- максимізація доходів місцевих жителів та мінімізація витрат від діяльності СЗТ;
- запровадження інновацій з використанням наявних інтелектуальних та інформаційних ресурсів.



Рис. 1. Етапи стратегічного планування розвитку СЗТ

На сьогоднішній день особливої актуальності набуває питання екологізації, визначення екологічних цілей, зокрема збереження і охорони навколишнього середовища. Враховуючи специфіку сільського зеленого туризму його розвиток неможливий без дотримання нище зазначених умов [5, с. 2517]:

- утримання інтегральності природного балансу з метою збереження привабливості території;
- надання послуг СЗТ у відповідності до вимог збереження екологічності навколишнього середовища;
- збереження та раціональне використання природних ресурсів для оздоровлення та відпочинку.

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз і оцінка зовнішнього середовища. До найважливіших нами віднесено політичний, економічний та соціальний фактори впливу.

Політичний проявляється внаслідок волевиявлення свобод громадянськості через співвідношення з державною системою [10, с. 101]. Варто зазначити, що стосовно СЗТ, стабільність політичної ситуації в державі посилює попит на відпочинок вітчизняних та зарубіжних туристів, що є прерогативою його успішного розвитку.

Економічний фактор включає залучення інвестицій та надання пільгових кредитів, що особ-

ливо стимулює (уповільнює) діяльність СЗТ шляхом створення відповідної до потреб відпочиваючих інфраструктури. Розвиток сільського зеленого туризму є частиною внутрішніх джерел інвестицій для сільського розвитку оскільки від надання послуг по проживанню і харчуванню та ін., селяни отримують додатковий дохід [10, с. 104], сприяє підвищенню зайнятості, вирішенню проблем по безробіттю, зменшує міграцію сільського населення тощо.

У нашому розумінні соціальний фактор, сприяє оздоровленню соціального середовища (ситуації) у сільських, гірських і передгірських місцевостях. Зокрема, забезпечує шанс на підвищення загальноосвітнього рівня сільського населення через спілкування з відпочивальниками, що приїжджають як з території України так і з-за кордону, що спонукає до оволодіння навичками спілкування іноземними мовами, сприяє взаємообміну думками і розширенню світогляду сільських жителів [10, с. 103].

Наступним етапом стратегічного планування є дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін. На цьому етапі нами проведено діагностику сильних і слабких сторін методу SWOT-аналізу (рис. 2) [5, с. 2514].

За допомогою SWOT-аналізу, на нашу думку, можна охарактеризувати внутрішні і зовнішні фактори, які можуть мати опосередкований та



Рис. 2. Схема SWOT-аналізу сільського зеленого туризму

безпосередній вплив на ефективність стратегічного бачення розвитку СЗТ в майбутньому. При цьому у процесі аналізу сильних та слабких сторін галузі є шанс використати її певний потенціал можливостей та частково оминати труднощі на шляху розвитку.

Аналіз стратегічних альтернатив – це ідентифікація (або генерація) та порівняльний аналіз альтернатив можливих дій [11, с. 74]. Після визначення сильних і слабких сторін галузі слід виявити реальні можливості найбільш відомих альтернатив, зокрема стратегії організацій, обмеженого зростання, зростання, скорочення та стагнації [8, с. 279].

На етапі вибору стратегії варто обрати таку стратегію, яка б забезпечила підвищення ефективності СЗТ на довгостроковий період. Тут же потрібно обґрунтувати та дати відповіді на такі наступні питання [9, с. 247]:

- Що потрібно досягти?
- Що буде зроблено для досягнення поставленої мети?
- Хто відповідатиме за кожен елемент програми?
- Які хронологічні рамки виконання плану?

Наступним етапом стратегічного планування СЗТ є обґрунтування реалізації стратегії, що передбачає вибір тактики, тобто формування короткострокових планів та визначення конкретних дій узгоджуючи їх з довгостроковим планом. Також формування політики, тобто загальних орієнтирів для дій і ухвалення рішень, що полегшують досягнення вищезазначених цілей. Далі важливим є вибір процедури, а саме, опису дій, які повинні застосовуватись у конкретних ситуаціях. Часто вважають, що це можуть бути стандартизовані вказівки, вироблені на основі позитивного минулого досвіду [9, с. 247]. Не менш важливим є визначення правил, зокрема обґрунтування того, що слід робити в кожній окремій ситуації.

До управління реалізацією стратегії включено два інструменти, зокрема це – управління за цілями та бюджети. При складанні бюджетів можливим є визначення у кількісній формі ресурсів і цілей. На цьому етапі здійснюється фінансовий розподіл ресурсів передбачених для досягнення цілей та відбувається співставлення їх з досягнутими результатами. Управління за цілями передбачає поєднання планування та контролю.

На заключному етапі стратегічного планування – оцінці стратегічного плану відбувається

порівняння результатів з цілями. Зокрема, при оцінці процесу стратегічного планування мають бути визначені такі основні питання [12, с. 84]:

Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями галузі?

Чи передбачає стратегія допустимий рівень ризику?

Чи є достатньо ресурсів для реалізації стратегії?

Чи враховує стратегія зовнішню небезпеку і можливості?

Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів в даній галузі?

Цей етап вимагає детального проведення експертизи і досліджень. Також варто зазначити, що саме на цьому етапі визначається, ефективність стратегії чи її недосконалість.

ІV. Висновки. Процес стратегічного планування є громіздким і зовсім не легким, він вимагає не тільки дотримання послідовності кожного з етапів, але й їх відповідності щодо реалізації часу. Варто зазначити, що несвочасність стратегічного планування та зволікання в часі щодо стратегічного бачення закладених прогнозних показників нагромаджує негативні явища, подолання яких спричинює збільшення витрат на практичну реалізацію цілей, знижує кінцеву результативність стратегії. Також, стратегічне планування в жодному випадку не можна вважати незамінним, розробленим раз і назавжди, цей процес характеризується динамічністю розвитку і постійно потребує вдосконалення або серйозного доопрацювання.

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.

2. Wilson I. Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma / I. Wilson // Long range planning. – Oxford etc., 1998 – Vol. 31, № 4 – P. 507–513.

3. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку / А. Наливайко. Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

4. Малиновський В. Стратегічне планування в державному управлінні / В. Малиновський // Вісник УАДУ – 2002 – № 1 – С. 45.

5. Гловацька В.В. Стратегія як система розвитку сільського (зеленого) туризму / В.В. Гловацька // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип. 262: В 12 т. Т. 10 – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 2611-2619.

6. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський Моногр. – К.: ШСД, 2010. – 288 с.

7. Lorange P. Corporate Planning An Executive Viewpoint / P. Lorange – Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1980. – P. 2.

8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон М. Хедоури М. Альберт, Пер с англ. – М. Дело, 1999. – 800 с.

9. Малиновський В. Я. Державне управління: / В. Я. Малиновський Навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: Атіка, 2003. – 576 с

10. Гловацька В.В. Чинники становлення і утвердження сільського зеленого туризму / В.В. Гловацька // Вісник Прикарпатського університету. - 2006. Вип. 3 С. 100-106.

11. Зінкевічус В. Психологічні аспекти стратегічного планування в організаціях державного уповаління / В. Зінкевічус // Збір. наук. праць Української Академії державного управління при Президентіві України В 2 ч. [За ред. В. І. Лугового В. М. Князева] – К.: Вид-во УАДУ 1999. Вип. 2. – С. 70-76

12. Слава С. Менеджмент у державному секторі матеріали до курсу лекцій / С. Слава, С. Кондрей // УжДУ, 1997. – 130 с.

The importance of strategic planning application, aimed at improving the efficiency of the development of the rural green tourism in the Carpathian region has been based in the article. The basic steps of strategic planning and development of the rural green tourism have been revealed and its strengths and weaknesses through SWOT-analysis method have been investigated.

УДК -334.012.82

Karl Wohlmuth
Karl Völmuth

DIE EUROKRISE UND DAS PROJEKT „VEREINIGTE STAATEN VON EUROPA“

ЄВРОКРИЗА І ПРОЕКТ „СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ ЄВРОПИ“

The discussion about the “United States of Europe” is intensified in recent times, in political as well as academic circles. This has various reasons: first, it is considered as necessary to deepen the European integration process because of the fact that various important policy areas are not covered yet. The sovereign debt crisis in Europe shows that fiscal policy is such an area and that fiscal rules may be inferior to a fiscal union. Second, steps towards political unification are considered as vital in order to save the Euro as it turned out that crisis management so far was not successful in Europe. Third, the formation of the G20 group shows that Europe has to unify politically in order to impact on the decision-making processes on world economy and world politics affairs.

Experiences over 30 months of hectic crisis management in Europa show that five issues are important and have to be addressed: first, the failure of the European Constitution has quite negative effects on European integration and on crisis management as the Lisbon Treaty is not a full substitute; second, the economic policies in Europe are not coherent as there were no further steps towards a Political Union and especially towards fiscal coordination and federalism; third, the European Central Bank is overburdened with tasks because the balance between various economic policy actors is not granted; fourth, the lack of progress in further and deeper European integration is paralyzing decision-making processes in Europa and is leading to uneven and unsustainable growth patterns; and fifth, the neglect of all lessons from the “political economy of reform

policies” in Europa has impeded seriously the crisis management.

It is shown in this contribution that these five properties of the unfinished European integration process have negative repercussions on Europa, and especially so on the Eurozone and the Euro. Therefore concerted steps towards political unification and towards the project “United States of Europa” are inevitable in order to save the Euro, the Eurozone and the European integration process.

Einführung

Zwei Fragen stellen sich derzeit und sind dringend zu beantworten:

Hat es seit der Einführung des Euro Fortschritte beim Projekt „Vereinigte Staaten von Europa“ gegeben, bzw. ist die Integration in Europa in diesen Jahren vertieft worden?

Hat der Euro in Europa als Klammer gewirkt, um den Prozess der Integration zu beschleunigen bzw. das Projekt der „Vereinigten Staaten von Europa“ voranzubringen?

Beide Fragen können dezidiert verneint werden. Das Projekt „Vereinigte Staaten von Europa“ ist in diesen Jahren leider nicht vorangekommen. Der Euro hat auch nicht als Klammer gewirkt. Von einer Vertiefung der europäischen Integration durch Einbeziehung neuer Politikfelder und durch die Stärkung von europäischen Institutionen kann nicht gesprochen werden. Die aktuelle Krise in der Eurozone ist sogar dabei, den erreichten Stand der europäischen Integration zu gefährden. Die Auseinandersetzungen in Europa über die Maßnahmen zur Rettung des Euro und zur Lösung der Schulden-