



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LOCAL INVESTMENT AND  
NATIONAL COMPETITIVENESS**

# ПОЛІТИЧНІ РОЗБІЖНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

**Відкрита лекція Говарда Окмана, директора проекту USAID ЛІНК**

**Конференція студентів та викладачів на тему: «РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК –  
МАЛЕНЬКІ СКЛАДОВІ ВЕЛИКОГО УСПІХУ»**

**Київська школа економіки  
9 квітня 2011 року**

Добрий вечір. Організатори цього заходу продемонстрували доволі доброзичливе ставлення до мене, але при цьому виявилися дещо жорстокими до Вас, оскільки виділили на мій виступ цього вечора годину часу. Як на мене, одна година – це багато часу: я ж не викладач і не політик. Але обмізкувавши пропозицію, я вирішив що це завдання мені під силу, тож почнемо і постараємося намалювати цілісну картину. Рушаймо.

Приблизно 500 мільйонів років тому назад стався Кембрійський вибух, який виявився найзначнішим проявом усієї величчї різноманітності. Упродовж геологічно стислого проміжку часу, приблизно 10 мільйонів років, з'явилася скарбниця живих створінь, які стали першими представниками усіх типів сучасної життєдіяльності. Відтоді багато з цих чудових істот вимерли, ставши жертвами екологічних та природних катастроф, а ті, нащадки яких вижили, мають суттєво інший вигляд, що пояснює теорія Ч. Дарвіна про еволюцію видів на основі природного відбору. Проте, наш світ все ж залишається прикладом захоплюючого і майже магічного біологічного розмаїття.

І це добре, оскільки нам відомо, що екосистеми, в яких існує рослинний і тваринний світ і від якого залежить задоволення індивідуальних потреб і репродуктивна функція, потребують біологічної різноманітності для забезпечення своєї життєдіяльності. Що багатше біологічне розмаїття, то сильніша екосистема, і навпаки, що бідніше біологічне розмаїття, то вразливішим стає саме життя.

Чому так відбувається? Тому що, чим більш різноманітна екосистема, тим менш вразливою вона є до певного типу катастроф і тим краще адаптується до вимог і труднощів нового середовища.

Не півмільярда років тому, а трошки пізніше, люди, які самі не бажали працювати задля отримання прибутків, але хотіли аби працювали їхні гроші і приносили їм ці прибутки, створили фондові ринки. Таким чином, вони почали інвестувати у компанії, купуючи частку власності, а потім продавати ці частки (акції) іншим, залежно від думки покупців щодо поточної або майбутньої вартості компанії. З часом, інвестори – так називали цих акціонерів – і торговців зрозуміли, що у діяльності фондових ринків, як у будь-яких інших, були закладені певні ризики. Якщо ви придбали акцію за високою ціною, а можете її продати

лише за низькою, ви втрачаєте свої гроші і навпаки. Аби знизити можливий ризик збитків і максимізувати шанси на отримання прибутку, ці інвестори навчилися диверсифікувати портфелі своїх акцій, вкладаючи гроші у такі компанії, що функціонують у різних галузях виробництва, а відтак, мінімізувати вірогідність бути враженими одномоментною дією ринкових сил, яка здатна спричинити ріст або падіння вартості їхніх акцій. Іншими словами, такі інвестори нібито «розсіяли» свої ризики диверсифікуючи інвестиційні портфелі.

Англійською мовою говорять «не складай усі яйця в один кошик». Думаю, що аналогічний вислів є і у російській мові і звучить так: «Не кладите все яйца в одну корзину». Чи не так?

У не такому далекому історичному минулому, а точніше – протягом двох останніх десятиліть 20 століття – теоретики і менеджери організацій почали усе більше говорити про міць і силу команди у подоланні викликів і використанні можливостей, з якими стикається організація, що працює довгостроково у складному, динамічному середовищі, що постійно змінюється. Зосередження уваги на команді та користі від неї співпадає у часі з визнанням важливості стратегічного мислення для організації. Якщо підприємство стратегічно не розглядає свої ринкові можливості та виклики майбутнього, воно довго не протримається у змінному, конкурентному глобальному середовищі. Якби громадська і політична спільнота брала до уваги лише короткострокові завдання і стратегічно та аналітично не готувалася до довгострокових змін і потреб, породжених середовищем, не планувала відповідних дій, така спільнота зникла б. Стратегічне і інноваційне мислення стали мозковою функцією організацій, які мають намір довго працювати у світі, що повсякчас змінюється. Команди усе більшою мірою перетворюються на нервову систему та протейни, які забезпечують активність і рухомість цієї мозкової функції.

Як бути? Що позитивного є у командному підході? Що вносять команди у стратегічне вирішення проблем, чого не можуть зробити один або два розумних хлопці, які сидять у кімнаті? Я знаю, що вам відома низка переваг командного підходу, але час від часу я повертаюся до однієї – це різноманітність думок і досвіду, необхідних для вирішення непростих, заплутаних проблем, очікуваних у майбутньому. Минулого року мені довелося бути на презентації компанії Ideo, Inc. про інноваційну діяльність. Це каліфорнійська дизайнерська фірма, відома своїм дизайном миші для Apple (Apple Mouse), але також і законодавець мод у тій сфері, яку образно можна назвати «допомагати організаціям у інноваційній діяльності». Компанія Ideo Inc. застосовує командний підхід під час будь-якої роботи з дизайну або проекту. Така команда складається з основної групи, до складу якої входить інженер – дизайнер, художник, соціолог, фінансист, маркетолог, менеджер організацій та антрополог.

Я особисто був дуже вражений присутністю антрополога, оскільки, хоча я за освітою юрист, завжди думав, як чудово було би бути антропологом, який здебільшого досліджує яким чином організуються суспільства і як суспільства наповнюють змістом свій спосіб організації. Такий зміст або відкриває двері для гнучкості і інновацій у суспільстві, або ж вішає зашморг на ший змін і адаптованості. На хвилинку задумайтеся: це означає, що попри те, чи ми юристи як я, чи економісти, як ви, нам усім хоча би трішечки необхідно бути антропологами, тому що ми працюємо у сфері суспільного або економічного розвитку, а зміна – це важлива складова нашої роботи.

Я вважаю, що сила команди у різнобарв'ї думок і ідей, які привносять команди у процес прийняття рішень щодо складних питань, стосовно очікуваного майбутнього. Наприклад, коли члени команди обговорюють майбутню стратегію організації, вони несуть не тільки унікальні технічні навички і досвід, а також своє власне унікальне бачення майбутнього, на яке вони чекають, і проблеми якого їм необхідно вирішити. У командному процесі ці безцінні навички і бачення змішуються, а якщо команда сильна – то і поєднуються. Члени команди «проймаються» рішенням команди і згодом стають його емісарами посеред колег, які працюють у окремих відділах та управліннях організації, що вони спершу представляли, і переконують їх. Таким чином, різноманітні навички, бачення, погляди та сприйняття рішення членами організації зливаються воедино за допомогою командного підходу.

Так, я вже десять хвилин веду мову про різноманітність і певен, що деякі з вас про себе думають: про що говорить цей чоловік? Від нього чекали розмови про регіональний розвиток. Чи то він, чи то я помилилися аудиторіями. Не хвилюйтеся: ми там, де нам належить бути. Тема нашої сьогоднішньої розмови «регіональний економічний розвиток», точніше я повинен говорити про підхід до «управління регіональним економічним розвитком», який мої колеги і я впроваджуємо в Україні. Ми – це донорський проект, що впроваджується в рамках технічної допомоги Агентством США з міжнародного розвитку або USAID, який надає консультації в сфері регіонального економічного розвитку. Ми вже шість років займаємося цією роботою в Україні.

Головне, що ми сповідуємо різноманітність – це сутність нашого підходу до управління регіональним економічним розвитком. Дозвольте ще раз повторити: ми радимо, щоб у процесі розвитку шанувалася різноманітність: таким є наш підхід до регіонального економічного розвитку.

Зараз мені відомо, що більшість з вас економісти і дієслова з лексикону антропологів або поетів, такі як «шанувати, сповідувати» або «славити, вихвалити» можуть здаватися чи то пустослів'ям чи зльотом поетичної думки. Але відверто, якщо ви говорите про суспільну або політичну зміну і розвиток, вам деякою мірою потрібна натхненна поетична мова, тому що ті, з ким ви працюєте, повинні вірити, відчувати натхнення аби змінити спосіб мислення і моделі поведінки. Вони повинні проявити волю у боротьбі з опором до змін, у боротьбі з відомчими інтересами та мисленням; ця воля і ця рішучість, це бажання іде від самого серця, і я дозволю собі ще додати чуття людської поезії та лідерства.

Тож, шануймо різноманітність!

Усім нам добре відомо, що було би цілковитим безглуздом, якби країна, розміром з Україну, розвивала одну галузь або сферу виробництва. Це добре відомий принцип диверсифікації портфельних інвестицій, про який я говорив: якби уся країна залежала від світового попиту на один або два види продукції, наприклад, від хімії або металу чи нафти, то падіння на попит на цю продукцію мало би катастрофічні наслідки. Тож Україна, як будь-яка інша країна її масштабу і можливостей, потребує диверсифікації своєї економічної бази. Це просто і очевидно — і саме тому ми говоримо про регіональний економічний розвиток у першу чергу.

Регіони самі будуть вести небезпечну гру з катастрофою, якщо складуть усі свої економічні яйця у один кошик. І між іншим, коли я говорю про регіони, я маю на увазі громади, здебільшого членів громади, які мають свої людські надії стосовно себе самих, їхніх дітей та надії на майбутнє свого найближчого оточення.

Будь-ласка, не забувайте про це. Регіони, що розглядаються як адміністративно-територіальні одиниці з верхніх щаблів політичної драбини, можуть стати об'єктом такої політики, яка не відповідатиме інтересам їх довгострокового виживання. Їх просто можуть розглядати як населені пункти, що обслуговуватимуть велике виробництво, розташоване на далекій відстані. Сім років я прожив у Киргизстані, який за радянських часів забезпечував країну вівцями і аж ніяк не диверсифікував свою економіку у будь-який суттєвий спосіб. Ця нація або республіка у ті часи займала свою нішу у галузі вівчарства у радянській державі з центром у Москві. І коли розпався Радянський Союз, а саме тої пори мені трапилося приїхати до країни, виявилось, що попит на продукцію вівчарства відсутній, а робоча сила, вміє лише розводити овець. І досі ці громади ледве жевріють. Аби уникнути таких наслідків, громади і регіони Киргизії, особливо на півночі країни мали би диверсифікувати свої економіку від самого початку. Розложити свої яйця по різних кошиках. Диверсифікуватися.

Відверто кажучи, не лише система централізованого планування породжує економічне маніпулювання та, зрештою, віктимізацію громад і регіонів. Подивіться на історію Пенсільванії та Огайо, Південної Індіани для підтвердження цього факту — там надто покладалися на те, що було вигідно у поточний період, наприклад, добуток вугілля,

виробництво сталі у гірських штатах середнього сходу перед та після Другої Світової Війни. Така надмірна заспокійливість і залежність призвели до краху натхненного стратегічного мислення про майбутнє.

Але така вже людська природа; деякі політичні діячі інколи вважають, що значення громад зводиться до обслуговування економічного цілого, яким вони керують і яке контролюють, як було у Радянському Союзі; така ментальність дозволяє маніпулювати регіонами і громадами. У інших системах, наприклад, при капіталізмі, дехто зникає до поточної ситуації, яка дозволяє їм копирсатися у багатстві, накопиченому ринком у теперішній момент, і вони не вважають за потрібне взятися за більш складну роботу з передбачення майбутнього розвитку подій на ринку і планування своїх зустрічних дій. Короткострокове мислення означає: не хвилюйся, почувайся щасливим! Якщо саме це є визначальним для ментальності бізнесу і економіки громади, така громада залишиться позаду, як це трапилось у «іржавому поясі» Америки та інших вугледобувних регіонах світу,

Тож, ті хто думають про економічний розвиток регіонів повинні сповідувати диверсифікацію економічної бази регіонів наскільки це можливо і наскільки це ймовірно, якщо громада збирається забезпечити собі довготривалий і сталий розвиток.

Але як цього досягти? Як здійснювати управління такими процесами? Саме у цій сфері радять працівники мого проекту і інших донорських проектів, які працюють в Україні. Впровадження управлінської диверсифікації у процеси регіонального розвитку. Якими методологіями і інструментами можна поспілкуватися?

У нашому процесі ми починаємо з організації команд, до складу яких входять місцеві лідери громади, і які будуть розробляти власні стратегії. Це той – вже згаданий – командний принцип різноманітності. Наші команди, або комітети – так ми їх офіційно називаємо – складаються з представників влади, лідерів бізнесу, підприємства яких заходяться на території громади, і керівників, до яких прислуховуються, коли мова йде про потенційні активи громади, приміром, про науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, науку. Звичайно, схема не є ідеальною. Ми не запрошуємо до членства у комітеті організації громадянського суспільства, оскільки на загал, ці організації не відіграють ніякої суттєвої ролі у накопиченні багатства та збільшенні доходної частини місцевих бюджетів. Ще варто додати, що багатьох членів комітетів обирають міські голови, тож певні інтереси тут присутні. Але загалом ми забезпечуємо залучення різних учасників економічного процесу до роботи у цій стратегічній команді або комітеті, і безсумнівно дотримуємося священного співвідношення: принаймні 51% команди складається з представників приватного бізнесу.

Потім ця команда береться за розробку стратегії економічного майбутнього своєї громади. В нашій методології ми приділяємо увагу збору базової інформації і її аналізу, згодом ці аналітичні матеріали використовуємо під час прийняття рішень, що торують дорогу для розробки стратегії. Ми також адаптували нашу методологію, аби збагатити роботу в команді організаційною складовою, тобто, стратегія сприятиме підвищенню конкурентоспроможності громади задля збільшення кількості робочих місць і інвестицій у громаду. І нарешті, третій компонент нашого менеджменту передбачає участь нашого працівника (фасилітатора) у засіданнях комітету, який має навички необхідні для спрямування дискусії на досягнення позитивного рішення.

Тепер ці три управлінські технології, а саме: (i) збір і аналіз актуальної інформації, (ii) безперервна візуалізація конкурентоспроможності та (iii) фасилітація, як на мене, є знаряддями або каналами, які можуть запропонувати команди щодо дикої диверсифікації. Але насправді, якщо ви би бажаєте щось зробити у цьому світі, ви не можете пережити Кембрійський вибух повсякчас. Пішло 500 мільйонів років на те, аби усе розмаїття Кембрійського вибуху розподілилося на 35 таксономічних груп. Ми бажаємо спалаху ідей від кожної команди, у кожній громаді, але ми не маємо 500 мільйонів років для того, аби розвиток подій призвів до належних дій. І все ж, я хочу вам сказати, що наші команди

генерують десятки ідей – несподіваних, пристрасних і нездійснених – а зрештою, доволі оригінальних.

Я понад усе поцінуюю пристрасність. Оскільки команда – члени громади – не є заангажованими якимись відомчими зв'язками або програмами, то у своїх намаганнях знайти відповіді, вони виявляють неабияку пристрасність. Як ви могли помітити, я люблю метафори і я притримав одну, аби охарактеризувати ці команди. Вони схожі на білки, які шукають відповідного генетичного коду, якому вони відповідають. Порівняння з генами звучить непогано, оскільки ці члени команди – це місцеві жителі, і саме вони ухвалюють рішення про майбутнє їхніх дітей. Завдяки своїм місцевим зв'язкам, і оскільки їхні діти мешкають у цих громадах майбутнє яких їм доводиться визначати, членів команди можна розглядати у якості людських аналогів генів, що Річард Доукінс назвав «розумними» генами. Вони шукають довгострокові стратегії для забезпечення виживання, процвітання та стабільності своїх громад на довгі роки.

Тож ми починаємо з різноманітного складу команд місцевого ґатунку і допомагаємо їм оформити свої думки у працюючу стратегію конкурентоспроможності задля майбутнього економічного зростання своїх громад. Стисло – це те, що всі називають «стратегічним плануванням». Але будьте обережні! Стратегічне планування розуміють по-різному. Я бачив як працюють над стратегічним плануванням в офісі експертів. Різноманітність породжується статистичними даними, стратегія впливає з обчислень, зроблених на основі формул та припущень експертів, а ідеї узгоджуються з очікуваннями, висловленими університетськими професорами з таких віддалених місць як Кембрідж або Массачусетс.

Можливо тут усе гаразд, але на мій погляд, такому підходу бракує пристрасності, погляду з місця подій, людської стурбованості про те, як правильно зробити справу заради свого власного добробуту. А що це може означати для магії розмаїття думок? Це означає, що думки не змішаються, їх не буде протестовано і обговорено у дискусіях, і зрештою, їх не поєднають реальні представники громад – члени команди. Це означає, що такому, штучно складеному плану, не вистачає інтегрованості (адгезії), люди не будуть його дотримуватися, і не перейматимуться ним. Ось вам ще один урок Кембрійського вибуху. Різноманіття усього живого, що породило п'ять мільйонів років конкуренції, взаємосплетінь, спроб виживання, успіхів та невдач, і зрештою, після усіх цих титанічних зусиль, все живе, що народилося, ми називаємо життям — достойне хоча би зараз вижити у сьгоднішніх умовах і пристосуватися до майбуття. Сила генетичного і біологічного розмаїття полягає у здатності взаємодіяти і зростати у одній системі. Це стосується і стратегічного планування. Сила різноманіття ідей забезпечує можливість «схрестити шаблі» під час дискусії або спілкування, спрямованого на досягнення бажаної цілі, на народження найкращих ідей для різнобарвної громади.

Місьцеве стратегічне планування на засадах командного принципу – це, у першу чергу, багате сплетіння пристрасних і розумних ідей.

А зараз дозвольте мені повернутися до того, що насправді відбувається у наших командах. Як я вже згадував, наші команди розпочинають свій пошук стратегії конкурентоспроможності з даних та інформації, яка збиралася, щоб забезпечити вагомність і аргументованість дискусії та зв'язок процесу з реальним життям. Під час нашої роботи ми збираємо дві групи інформації. По-перше, представники влади складають паспорт або профіль громади, який включає демографічну інформацію, інформацію про місцеві навчальні заклади, про надання комунальних послуг, приватні підприємства, лікарні, заклади охорони здоров'я, рекреаційні ресурси, робочу силу та інші функції і об'єкти, що відносяться до потенційних або реальних активів громади, і мають значення для її економічного «коктейлю».

По-друге, члени команди проводять вивчення стану підприємницької діяльності засобами опитування та особистих інтерв'ю. У цьому дослідженні ми шукаємо відповіді на низку питань про такі параметри бізнесу, як обсяг капітальних інвестицій, нещодавно здійснених фірмою або, який обсяг вона планує на наступні п'ять років, співвідношення між обсягом продаж і витрат на працю, де фірма реалізує свою продукцію і чи змінюється ця динаміка, витрати на

заробітну плату, думка керівництва про якість робочої сили, як фірма оцінює роботу органів виконавчої влади та якість послуг, які вони надають. Є і інші запитання, що стосуються орієнтації компанії на діяльність на території громади, а саме, чи має намір фірма продовжувати діяльність на місці, чи планує перенести свою діяльність у інше місце. На мій погляд, опитування думки підприємців – як ми називаємо цю роботу – є міні-дослідження стану конкурентоспроможності, менше за обсягом, але щось на кшталт дослідження конкурентоспроможності Світового економічного форуму.

Озброєні цими двома документами, члени команди приступають до SWOT-аналізу і таким чином народжується бачення тих напрямів, у яких має рухатися економіка громади з метою максимізації її потенціалу конкурентоспроможності у майбутньому.

Цікаво спостерігати за тим, як команда використовує базову інформацію. Мені особисто також до вподоби той факт, що вищезгадані інформаційні документи не містять жодних висновків, і їх не фільтрують для забезпечення певного трактування. Таким чином, кожен учасник процесу може вибрати той блок інформації, який на його/її погляд є ключовим. Побачити складові різної інформації, що використовуються різними членами команди для обґрунтування різних точок зору, теж є частиною творчого процесу. Наш процес починається з фактів і інформації, але сприяє використанню їх різними способами для підкріплення різноманіття ідей і думок.

Згодом, якщо командний процес жвавий і не дає збоїв, і з'являються ідеї та точки зору, обґрунтовані фактичною інформацією; під час дискусії випробовуються ідеї і з'ясовується, які з них є найкращими і найбільш прийнятними; ті, що будуть схвалені членами команди матимуть ключове значення для розробки стратегії конкурентоспроможності громади. Звичайно, це наша версія природного відбору тривалістю у півмільярда років, що розпочалася після Кембрійського вибуху, а за нашою методологією потрібно чотири місяці часу.

Потім настає час для впровадження стратегії і розуміння деяких речей, до яких вона закликає. Таким процесом також потрібно управляти і я особисто багато часу провів у думках про найкращі способи управління стратегією. Одне я знаю достеменно: стратегія повинна продемонструвати на ранньому етапі результати і ефективність, якщо ми бажаємо уникнути долю багатьох стратегій, які знайшли своє місце на полицях шаф і чекають, коли їх звідтіля викинуть. Це означає, що ті, хто відповідають за управління впровадженням стратегією, повинні швидко отримати перші результати, аби довести важливість стратегії і переконати людей у тому, що варто потерпіти, аби дочекатися на досягнення більш амбітних цілей.

Вам усім відомий вислів “фрукти, що висять низько”. Їх зривають на початковій фазі впровадження стратегії. Ви розпочинаєте з легкої справи, а складну залишаєте на потім. Ви розпочинаєте з більш дешевих проєктів, залишаючи на майбутнє більш дорогі. Ви розпочинаєте з менш грандіозного, притримуючи справді вражаюче на майбутнє.

Чому? Тому, що члени громади можуть побачити, що стратегія дійсно реалізується. Це зміцнюватиме віру у колі приватних підприємців і державних службовців, не дозволить їм втратити надії, що економічні можливості та користь від них зростатимуть. І по-друге, вам потрібен швидкий успіх щоб громада і надалі підтримувала впровадження стратегії і не змушувала змінювати курс на середині дороги.

У нашому проєкті, ми спираємося на той фрукт, що низько висить на гілці, і такий підхід добре вписується у концепцію диверсифікації, з якої регіональний економічний розвиток може отримати найбільшу користь. І ось ще що: ми заохочуємо громади працювати у напрямі залучення прямих іноземних інвестицій.

Зараз вважаю за потрібне дати визначення терміну «прямі іноземні інвестиції», оскільки достатньо плутанини існує довкола цього терміну, зокрема, і в Україні. Для нас, термін FDI (прямі іноземні інвестиції), означає що виробництво або надання послуг здійснюється

іноземними фірмами тут в Україні з метою досягнення вищого ступеню ефективності основної підприємницької діяльності, і щоб скористатися можливостями міжнародного ринку. Ми не займаємося портфельними або фінансовими інвестиціями, злиттям або придбанням, чи національними інфраструктурними проектами або іншими державними проектами, що фінансуються за рахунок інвестиційних потоків.

Для нас залучення прямих іноземних інвестицій означає діяльність з продажу: у нашій громаді є багато речей які вам сподобаються; приїжджайте і інвестуйте у свої власні пріоритети краще у нас, ніж деінде.

Підготовку до FDI (залучення прямих іноземних інвестицій) ми розглядаємо як той фрукт, що висить досить низько, тому що створити веб-сайт, провести інвентаризацію місцевого майна, підготувати потенційну ділянку для інвестування, надрукувати брошуру – це відносно недорогі заходи, які – за сприяння Проекту – цілком під силу місцевій громаді.

До того ж вищезгадані заходи забезпечують створення справжніх маркетингових матеріалів, які громада розглядатиме, як досягнення на шляху впровадження стратегії.

І маю визнати, що принаймні перед кризою 2008 року, шанси, що іноземний інвестор розгорне виробництво у певній громаді, яка добре себе презентувала, були непоганими. У 76 українських містах, де працював наш попередній проект, було підписано інвестиційних угод на суму понад 2.5 мільйонів доларів США, що дозволило створити 70 000 робочих місць. Звичайно, не кожному місту вдалося залучити інвестора, але успіх інших допомагає зберегти надію і бажання. А у країнах Центральної Європи, як приміром у Чеській Республіці, залучення прямих іноземних інвестицій виявилось основним каталізатором економічного росту. Впродовж останніх 30 років, на долю прямих іноземних інвестицій припадає найбільша частка порівняно з усіма іншими формами притоку коштів у економіки країн, що розвиваються.

Але я би хотів звернути вашу увагу на дещо інші речі стосовно зосередження зусиль на прямих іноземних інвестиціях. Я маю на увазі те, що прямі іноземні інвестиції – це інструмент диверсифікації. Світ бізнесу – це світ нових технологій і ідей. Коли громада збирає до купи своє майно і заявляє: «Ось наша робоча сила, наш науковий талант, ось наша земля, ось наш актуальний паспорт громади: ви для нас бажані партнери і, якщо на ваш погляд, наша громада влаштовує вас (і звичайно, ви не знищуєте наше довкілля, завтра не заберетеся до Китаю, купуватимете необхідні складові у наших постачальників, найматимете на роботу наших працівників зараз і у майбутньому, упроваджуватимете інновації і використовуватимете наші технічні знання і ділитиметеся своїми, застосовуватимете нові принципи конкурентного менеджменту, які нам теж під силу опанувати)», тоді громада відкривається для численних можливостей, створених світом бізнесу, тим світом, який постійно змінюється, розвивається і стає усе більш конкурентним. Коли ви «розкидаєте сіті» аби піймати іноземні інвестиції, ви можете піймати зелену рибу, червону, багряню або чорну. Вам не відомо, якого кольору велику рибину ви спіймаєте. Не переймайтесь, все гаразд, ви ж розглядаєте цілу множину потенційних риб-інвесторів, які шукають зручного для себе місця. Чи не є така стратегія пошуку великого інвестора статистично більш раціональною, чим, припустимо, така ситуація, коли ми маємо два радянських підприємства, що випускають підшипники, і шукаємо того, хто міг би зацікавитися у їх модернізації? Ось вам різноманітність ринку. Маркетингова компанія з метою залучення прямих іноземних інвестицій, упроваджується не лише задля одного інвестора, який діятиме відповідно до ваших вказівок, а для широкого різнобарвного кола покупців.

Принаймні, на мій погляд менеджера, залучення прямих іноземних інвестицій – це складова стратегії конкурентоспроможності громади, і це саме той фрукт, що висить низько на гілці, але має потенційно високий рівень прибутковості, оскільки сприяє урізноманітненню процесу розвитку громад.

Я вже достатньо багато сказав про громади, а ця конференція присвячена регіональному розвитку. Громади, звичайно входять до складу регіонів, тож, якщо громади розвиваються і зростають їх економіки, логічно передбачити, що і відповідні регіони зміцнюватимуться за відсутності такого явища, як нерівномірність розвитку. Проте з часом, проекти USAID, що працюють у сфері місцевого економічного розвитку, перейшли від стратегій муніципального економічного розвитку до стратегій на суб-регіональному рівні та стратегій конкурентоспроможності. За цим стояли очевидні причини, а саме: суб-регіон, що складається з низки громад та районів, має переваги масштабу порівняно з окремими громадами. Концентрація робочої сили у таких місцях вища, там більше університетів та науково-дослідних інститутів, більше доступних земельних ділянок, більша кількість підприємств, які можуть стати частиною масштабнішого економічного кластеру або вартісного ланцюга.

На суб-регіональному рівні також і більша кількість потенційних варіантів для розвитку та різноманітність ідей, яка мені так подобається. Але варто відзначити, що принаймні на нашому проекті, коли йдеться про економічні суб-регіони, або міські кластери чи агломерації, ми не маємо на увазі територіально-адміністративні одиниці у тому вигляді, у якому вони існують на політичній карті. Навпаки, ми говоримо про громади, які виявляють економічну логіку і працюють разом над стратегією конкурентоспроможності. Ці громади можуть знаходитися у різних районах або областях, але існує причина, яка змушує їх об'єднати зусилля для взаємовигідного економічного росту та розбудови конкурентоспроможності. Ситуації можуть бути різними у різних областях, які було створено на принципах простоти або спроможності здійснювати функції контролю і забезпечення населення. Області сформовані на адміністративному принципі; суб-регіони, з якими ми працюємо, – на економічному.

Мені здається, що я вже понад 1000 разів згадав термін «різноманітність», хоча тема моєї лекції звучить так: «Політичні розбіжності управління регіональним економічним розвитком». А я ще й жодного слова не сказав про політику або про незгоди, розбіжності, чи не так? Тож продовжимо.

На мій погляд, перед сучасною Україною, як і протягом останніх двох століть перед Сполученими Штатами Америки та Європейським Союзом, стоїть вічне питання щодо політичних принципів регіонального економічного розвитку: бути децентралізації чи не бути? Це складне питання щодо розгалуженості політичного контролю, і я не маю наміру обговорювати проблеми політичної влади. Навпаки, я вважаю, що ви – як майбутні учасники процесу визначення політики, ви – молоді економісти – повинні подумати про відносну ефективність та економічне значення децентралізованих підходів до регіонального економічного розвитку на відміну від централізованих підходів; і перш за все, вам варто замислитися про той ідеальний «коктейль» та потенційно суперечливі позиції, які є невід'ємною складовою розробки політики, і передбачають як децентралізований, так і централізований підходи різною мірою. Ось про це я би хотів поговорити у заключній частині свого виступу.

Я з глибокою повагою говорив про важливість різноманітності для зміцнення сталого регіонального розвитку. На мій погляд, хто, як не самі громади повинні вирішити, яким чином їм розвивати свою економіку у майбутньому? Хто, як не різні представники громади, повинні взяти участь у прийнятті рішень? Що, як не найширша різноманітність ідей, повинно стати темою дискусій та процесу прийняття рішень? Що, як не найповніша сукупність активів, повинна бути упорядкована і організована для реалізації прийнятих рішень? І як ще, якщо не прислужитися найбільшим набором доступних можливостей, можна використати ці активи?

Такі мої погляди. Я виніс їх із своєї культури, де ринок ідей у розумінні Джона Локка поєднується з ринком торгівлі, тобто я переконаний, що різноманітність цих ринків здатна народжувати найкращі рішення та найефективніше, довгострокове економічне зростання, рушійною силою якого є створення додаткової вартості. Знову повторюся, це моя культура і чесноти розмаїття, притаманного людським співтовариствам, це і є найкраща відповідь мого

серця та розуму на запитання: як вижити і забезпечити на довгі роки сталий розвиток громади.

Але чи правий я у своїх припущеннях? Існує і інша точка зору. Часто-густо можна почути розмови про державну промислову політику, коли розважливі економісти аналізують та оцінюють державні активи і визначають галузі виробництва, що заслуговують на державну підтримку, визначають регіони, де варто розташувати підприємства підтримуваних галузей. Або менш жорстко: коли експертів запрошують для визначення секторів економіки регіону, які мають найкращі шанси на довготривале виживання, де зможуть скористатися робочою силою, яку готують заклади освіти, пристосовані до потреб цих секторів, з належною інфраструктурою, сприятливим законодавством і іншими формами підтримки з боку державної або регіональної влади.

Такий підхід може чудово спрацювати, хоча рішення приймаються зверху – вниз а не знизу – вгору. Я не певен. А відверто кажучи, хочеться запитати у прихильників такого підходу: а чи достеменно їм відомо, що такі сконцентровані на горі рішення дійсно спроможні забезпечити найуспішніше та найтриваліше економічне майбуття? Вони родом з системи централізованого планування зверху – вниз і вони вірять у таку систему. Вони ввірять, що у такий спосіб розвиток може стати більш раціональним, менш безсистемним, більш закритим для можливостей і ризиків, спричинених чимось невідомим і позаплановим. Хто знає, можливо, вони мають рацію.

Але це не абстрактна економічна дискусія. Наприклад, уявимо, що голова обласної адміністрації за вказівкою з центру складає план економічного розвитку області за допомогою працівників структурних підрозділів своєї адміністрації. Відповідно до плану необхідно відродити і модернізувати два занедбаних підприємства в обласному центрі аби обсяги їх виробництва досягли рівнів радянських часів, і повернути людям робочі м'ясяця.

А тепер скажімо, мій проект одночасно працює з суб-регіоном на території цієї ж області (а можливо, до складу суб-регіону входять і міста іншої області), допомагаючи розробити стратегію конкурентоспроможності суб-регіону. Відповідно до нашого варіанту необхідно виділити земельну ділянку для залучення іноземного інвестора, який, як передбачається, забезпечить роботою місцеве населення, здійснить їх фахову підготовку і створить ланцюг постачальників з місцевих малих та середніх підприємств. Згодом суб-регіон «підстрелює» чудового іноземного інвестора, який інвестуватиме у нову ділянку на території суб-регіону, задовольнить потреби областей у нових якісних робочих місцях та створить вартісні ланцюги. Вгадайте, що вироблятиме підприємство з залученням прямих іноземних інвестицій? Свій власний сучасний зразок продукції, яку мали би виготовляти відновлені старі підприємства відповідно до обласного плану економічного розвитку.

Ви зрозуміли про що я? Зрозуміли проблему? Хто переможе, адже інвестиції змагатимуться між собою. В результаті централізованого підходу народилася ідея про інвестиції у старі підприємства; децентралізоване планування висунуло ідею створення абсолютно нового підприємства. Ці дві ідеї без сумніву змагатимуться між собою.

Хто переможе? Який план підтримають?

Нам всім зрозуміло, що план голови обласної адміністрації буде підтримано, оскільки його булава найбільша. Таким є життя і такою є політика. Але чи правильно це? Чи найкращий це спосіб вирішення спору. Найбільша булава не обов'язково гарантує найвигідніші економічні рішення. Найдоцільнішим було би розв'язати цей спір за допомогою економічного аналізу проектів, і з'ясувати, який з них виявиться найекономічнішим, тобто дасть найбільшу користь за найменших витрат.

Економічний аналіз.

Моя віра у різноманітність шляхів визначення економічних стратегій розвитку і орієнтація інших на централізовані підходи – це лише наші переконання. Переконання, культурні уподобання, зони комфорту. Вони не спроможні дати відповідь на питання, який підхід централізований чи децентралізований буде найкращим для економічної стратегії. Щоб зрозуміти які підходи, де і коли спрацюють краще, побачити де і як вони можуть переплестися (якщо взагалі таке можливо), нам потрібен більш точний економічний аналіз, від таких молодих економістів, як ви.

Якщо колізія між централізацією та децентралізацією регіонального економічного розвитку стає причиною політичних суперечок, то я вважаю, що саме ви можете згладити ці протиріччя засобами достовірного економічного аналізу. Думаю, що ваша професура відчує відразу від наївної простоти цього прохання: дайте мені аналіз стосовно того, що краще для сталого, інноваційного економічного зростання, яке забезпечує нові робочі місця: децентралізований чи централізований підхід до регіонального розвитку. Вони скажуть напевно: питання сформульовано надто загально, широко, просто. Мабуть це так. Але можливо, його можна розбити на блоки, приклади, приклади вивчення ситуацій та підкріпити дискретними прогнозами і статистичними моделями.

Відверто кажучи, що стосується регіонального економічного розвитку, то на мою думку, Україні бракує якісного економічного аналізу стосовно того які з управлінських підходів до регіонального економічного розвитку вже спрацювали, працюють і будуть працювати найкращим чином для забезпечення добробуту, оскільки застосування неправильного управлінського напрямку перешкоджатиме розвитку.

Зрозуміло, я сподіваюся, що ваше дослідження підтвердить мою правоту моєї віри у різноманітність стосовно більш децентралізованого і гнучкого процесу прийняття рішень. Але якщо існує ефективний і сталий спосіб управління економічним розвитком, і це той варіант, який ми називаємо «зверху – вниз», тоді я точно хотів би отримати докази. Начасі ухвалюється численні рішення щодо економічного потенціалу країни, як його найкраще зберегти і забезпечити його продуктивність. Дискусія не може йти у руслі метафор та культурних уподобань. Нам потрібні достовірні цифри і дослідження, якими могли би послуговуватися політики (як прихильники централізації, так і децентралізації) під час вибору напрямів. Це ваша робота як економістів. Розв'яжіть цю проблему для нас, добре? Влаштуйте справжній Кембрійський вибух живої дослідницької думки і аналізу, аби ми могли скористатися найкращими і найефективнішими методологіями і підходами для управління регіональним розвитком.

Дякую.



Понад 12 років працюючи керівником проектів USAID, Говард Окман сприяв місцевому економічному розвитку в Україні, зростанню промисловості та національній конкурентоспроможності в Болгарії, реформуванню торговельного законодавства в Киргизстані.

У Болгарії за проектом USAID “Економічне зростання та інвестиції” він керував розробкою і впровадженням стратегії конкурентоспроможності сектору інформаційних і комунікаційних технологій, в результаті чого за два роки прибутки сектору в цілому зросли на 30 відсотків, було створено близько 5 тис. нових робочих місць, а обсяг продажів збільшився на 30 млн. дол. Пан Окман разом з командою проекту допомогли перебудувати та зміцнити Інвестиційну агенцію Болгарії, яка за час їхньої роботи сприяла залученню іноземних інвестицій на суму понад 2 млрд. дол. Для посилення конкурентоспроможності сектору його проект створив “Бізнесово-наукову інноваційну ініціативу та біржу”, завдяки якій, за оцінками, інвестиції бізнесу за угодами з науковими закладами в Болгарії зросли на 20 відсотків.

В Україні пан Окман керував проектом USAID “Економічний розвиток міст” (EPM), який допоміг 76 українським містам створити багаторічні стратегії економічного розвитку. Процес розробки стратегій відбувався у співпраці представників громади, місцевого самоврядування та бізнесу, а реалізацією стратегій опікується місцева влада. Завдяки стратегічному плануванню, а також навчанню залученню прямих іноземних інвестицій міста-партнери EPM разом залучили інвестицій на загальну суму понад 2,5 млрд. дол. і створили понад 50 тис. нових робочих місць.

Пан Окман має ступені бакалавра державного управління (Гарвард), магістра сільськогосподарського розвитку (Університет Каліфорнії в Девісі) і доктора юридичних наук (Школа права Нью-Йоркського університету).