

УДК 336.526.35(477)

Воробйова М.О.

аспірант кафедри економіки та планування бізнесу
Одеського національного економічного університету

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті проведено аналіз стану розвитку державно-приватного партнерства в Україні за період існування незалежної держави з використанням даних Світового банку та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Визначено основні форми реалізації проектів державно-приватного партнерства. Наведено тенденції використання державно-приватного партнерства та основні сфери його застосування. Виявлено основні проблеми, що перешкоджають розвитку державно-приватного партнерства та запропоновано напрями для ефективної реалізації цього механізму.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, проект, сфера, реалізація, інвестиції.

Воробьева М.А. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАИНЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

В статье проведен анализ развития государственно-частного партнерства в Украине за период существования независимого государства с использованием данных Всемирного банка и Министерства экономического развития и торговли Украины. Определены основные формы реализации проектов государственно-частного партнерства. Приведены тенденции использования государственно-частного партнерства и основные сферы его применения. Выявлены основные проблемы, препятствующие развитию государственно-частного партнерства, и предложены направления для эффективной реализации этого механизма.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, проект, сфера, реализация, инвестиции.

Vorobiova M.O. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE: PRESENT SITUATION AND PERSPECTIVE OF DEVELOPMENT

In the article the author analyzes the situation of developing public-private partnership in Ukraine in the period of the existence of an independent state using information from the World Bank and the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. The main forms of implementation of the public-private partnership projects are identified. The trends of using public-private partnership and the main areas of its implementation are presented. The main problems that hinder the development of public-private partnership are identified and the directions for the effective implementation of this mechanism are proposed.

Keywords: public-private partnership, project, area, implementation, investments.

Постановка проблеми. У сучасних умовах створення ефективної інфраструктури є одним із першочергових завдань розвитку України. Однак через нестачу бюджетних коштів держава не здатна самостійно забезпечити належне функціонування важливих інфраструктурних об'єктів та окремих галузей. Особливо гостро потребують додаткових коштів для розробки й впровадження проектів інфраструктурні галузі України: житлово-комунальне господарство, транспорт, охорона здоров'я та ін. Неefективне управління держави майном цих галузей призвело до збитковості підприємств та високого ступеню зносу основних фондів. Вирішення окресленої проблеми має здійснюватися з урахуванням пошуку нових форм співпраці держави з приватними партнерами. Найдієвішим способом вирішення зазначеної проблеми є використання механізму державно-приватного партнерства. Дана форма взаємодії держави та бізнесу результативно впроваджена у багатьох розвинених країнах світу та все більше викликає інтерес у країн, що розвиваються. Вона дає змогу підвищити результати діяльності об'єктів державної власності на основі використання ресурсів приватного сектору, що надзвичайно важливо для України. Для ефективного функціонування механізму державно-приватного партнерства в Україні, необхідно дослідити стан та тенденції розвитку партнерських відносин держави і приватного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню розвитку державно-приватного партнерства присвячена низка досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких відзначимо праці В. Варнавського, І. Запатріної, К. Павлюка, І. Брайловського, В. Міхєєва, Л. Федулової, М. Лендєл та ін. Водночас в Україні недостатньо приділяється уваги аналізу застосування механізму ДПП, що зумовлює потребу в додаткових аналітичних дослідженнях цього механізму.

Мета статті полягає в аналізі використання механізму державно-приватного партнерства в Україні, виявленні перешкод, що гальмують розвиток цього механізму, та розробці заходів, спрямованих на прискорення практичної реалізації інвестиційних проектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізу стану розвитку державно-приватного партнерства в Україні можна керуватися статистичною інформацією Світового банку, щоб оцінити тенденції розвитку ДПП в Україні порівняно із загальносвітовими тенденціями, а можна скористатися офіційною статистикою, наданою Міністерством економічного розвитку і торгівлі України для дослідження реального стану розвитку ДПП усередині країни.

Динаміка реалізованих проектів ДПП протягом 1991–2014 рр. представлена на рис. 1.

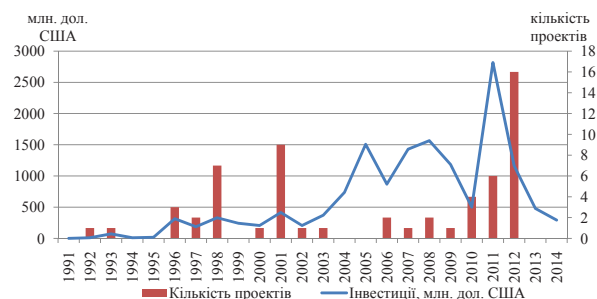


Рис. 1. Динаміка реалізації інвестиційних проектів на основі державно-приватного партнерства в Україні в 1991–2014 рр.

Джерело: складено автором за даними [1]

Як видно з рис. 1, розвиток співпраці державного та приватного секторів в Україні за період, що аналізується, відбувся вкрай нерівномірно. У динаміці

на протязі більшій половини аналізованого періоду кількість проектів ДПП була нижчою за середнє значення, водночас вісім років проекти ДПП узагалі не започатковувалися, і тільки протягом чотирьох років кількість проектів перевищує середнє значення. Подібним чином можна охарактеризувати і ситуацію з інвестиціями у проекти ДПП, динаміка яких є досить неоднозначною, оскільки розподіл інвестицій є також досить нерівномірним за роками. Однак слід зазначити, що навіть у ті роки, коли нові проекти ДПП не започатковувалися, інвестиційний потік за рахунок започаткованих раніше довготривалих проектів не мав нульового значення. Крім того, очевидним є факт стрімкого зростання кількості проектів ДПП у країні в 2007–2012 рр., особливо в 2012 р., що сталося, головним чином, завдяки проведенню чемпіонату Європи з футболу. Однак очікування фінансових ресурсів від приватних інвесторів повною мірою не виправдали себе, оскільки більшість витрат припала на державний та місцевий бюджети. Починаючи з 2013 р., за даними Світового банку, в Україні не було започатковано жодного проекту, що, на нашу думку, пов'язано зі складною політичною та економічною ситуацією в країні [1].

У табл. 1 представлено розподіл кількості проектів ДПП та інвестицій за сферами економіки за 1991–2014 рр. відповідно до статистичної інформації бази даних Світового банку.

Дані табл. 1 свідчать, що за період з 1992 р. по 2014 р. в Україні було реалізовано 58 проектів, в які

вкладено майже 15 млн. дол. США. Причому сфера застосування проектів ДПП є досить вузькою (енергетика, телекомунікації, водопостачання та водовідведення, транспорт), а отже, потенціал ДПП для розвитку економічної та соціальної інфраструктури національної економіки залишається нереалізованим. Протягом 1991–2014 рр. найбільша кількість проектів ДПП в Україні була реалізована у сфері енергетики, а саме 41 проект загальною вартістю інвестиційних зобов'язань

2 300 млн. дол. США, або 15,7% усіх інвестиційних зобов'язань. Однак за галузевим розміщенням інвестицій найбільш привабливою сферою інфраструктури в Україні стали телекомунікації, де обсяг інвестицій становить 12 009 млн. дол. США (82% усіх інвестиційних коштів) за умов упродовження 14 проектів ДПП. Своєю чергою, проекти у сфері водопостачання та водовідведення, транспорту мають незначні обсяги реалізації, зокрема: у сфері водопостачання та водовідведення було укладено лише два договори загальною інвестиційною вартістю 202,0 млн. дол. США, а у сфері транспорту – один договір на суму 130,0 млн. дол. США.

Галузевий розвиток державно-приватного партнерства, свідчить також про те, що на початку 1990-х років реалізовувалися проекти у сфері телекомунікацій, а потім – енергетичні проекти. Це, на нашу думку, зумовлено тим, що в зазначений період відбувалися створення й розвиток ринку мобільного та стільникового зв'язку, що призвело до стрімких

Таблиця 1

Проекти ДПП в Україні за період з 1991 по 2014 р.

Рік	Сфера реалізації проекту державно-приватного партнерства								Загальна кількість проектів, одиниць	Загальний обсяг інвестицій, млн. дол. США
	Енергетика		Телекомунікації		Транспорт		Водопостачання та водовідведення			
	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США		
1991	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1992	0	0	1	11	0	0	0	0	1	11
1993	0	0	1	72	0	0	0	0	1	72
1994	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10
1995	0	0	0	18	0	0	0	0	0	18
1996	0	0	3	316	0	0	0	0	3	316
1997	0	0	2	187	0	0	0	0	2	187
1998	6	0	1	331	0	0	0	0	7	331
1999	0	0	0	242	0	0	0	0	0	242
2000	0	0	1	207	0	0	0	0	1	207
2001	6	160	3	254	0	0	0	0	9	414
2002	1	20	0	187	0	0	0	0	1	207
2003	0	0	0	370	0	0	1	0	1	370
2004	0	0	0	738	0	0	0	0	0	738
2005	0	0	0	1407	0	0	0	100	0	1507
2006	1	4	1	866	0	0	0	0	2	870
2007	1	84	0	1345	0	0	0	0	1	1429
2008	1	100	0	1364	0	0	1	102	2	1566
2009	0	121	0	934	1	130	0	0	1	1185
2010	4	88	0	413	0	0	0	0	4	501
2011	5	998	1	1818	0	0	0	0	6	2816
2012	16	725	0	440	0	0	0	0	16	1165
2013	0	0	0	185	0	0	0	0	0	185
2014	0	0	0	294	0	0	0	0	0	294
Всього	41	2300	14	12009	1	130	2	202	58	14641

Джерело: складено автором за даними [1]

темів виготовлення телефонів та, як наслідок, перевищення кількості телефонних абонентів в Україні над кількістю населення.

Отже, механізм державно-приватного партнерства найбільшого застосування отримав у сферах енергетики та телекомунікацій. Таке поширення саме у цих сферах пов'язане з їх прибутковістю, а сфери, що потребують значного залучення приватного капіталу, зокрема сфера водопостачання та водовідведення, в якій велика кількість інженерних мереж знаходиться у критичному стані та заміна необхідного устаткування була б доцільною, залишаються осторонь їх уваги. Таким чином, подібний безсистемний характер впровадження проектів ДПП та незацікавленість приватних інвесторів вкладати свої кошти у менш привабливі сфери національної економіки гальмують розвиток ДПП у нашій державі.

Важливим моментом під час аналізу розвитку державно-приватного партнерства є дослідження даних щодо реалізації проектів ДПП за моделями, які представлені в табл. 3. Слід зауважити, що класифікація Світового банку розподіляє проекти не за формами реалізації, а за моделями, які розподіляються відповідно до рівня втручання приватного партнера у проект. Згідно з методологією Світового банку, проекти реалізуються за чотирма групами моделей ДПП, а саме це проекти «з нуля», концесії, передавання активів та контракти на управління та лізинг [1].

Як свідчить статистична інформація бази даних Світового банку, відображена в табл. 3, найбільш популярною моделлю у структурі чотирьох груп моделей ДПП були проекти передавання активів, на другому місці – проекти «з нуля». Незважаючи на те що за кількістю проектів переважають проекти з передавання активів (56,9% усіх проектів), за питомою вагою вартості інвестиційних зобов'язань вони посідають друге місце та поступаються проектам «з нуля». Майже 81% загальної вартості інвестиційних зобов'язань проектів ДПП в Україні приходить на проекти «з нуля», причому їх кількість становить майже 40% від загальної кількості проектів ДПП.

Окрім того, переважна більшість проектів у сфері енергетики (75,6%) була реалізована в межах такої моделі ДПП, як передавання активів, що пояснюється об'єктивними причинами перерозподілу власності та продажем державної частки корпоративних прав в енергогенеруючих компаніях. У сфері телекомунікацій 85,7% проектів належить до проектів «з нуля», до яких також входить проект за сферою транспорту.

Найменш популярними моделями за період 1992–2012 рр. як за кількістю проектів, так і за обсягами коштів є концесії та договори управління й експлуатації. Всього в межах цих моделей було реалізовано по одному проекту, обидва – у сфері водопостачання та водовідведення інвестиційною вартістю 202 млн. дол. США, яка становить менше 1,38% від загальної вартості інвестиційних зобов'язань усіх проектів.

Таким чином, нині в Україні переважними моделями впровадження ДПП є проекти передавання активів та проекти «з нуля». Зазначені моделі займають відповідно 56,9% і 40% від загальної кількості проектів та 18% і 81% – від загальної кількості інвестицій. Щодо проектів передавання активів, то така ситуація пояснюється продовженням (або закінченням) тривалого процесу перерозподілу власності між державою та приватними особами. Крім того, викуп частини корпоративних прав держави є одним із найлегших механізмів отримання контролю над об'єктом власності. Отже, замість того щоб на рівних партнерських засадах здійснювати розвиток об'єктів державної власності, держава просто поступається ними. Таким чином, проблемою у поширенні ДПП можна назвати низький рівень зацікавленості приватних інвесторів здійснювати ДПП на контрактних засадах разом із державним партнером, оскільки викуп корпоративних прав є більш вигідним, що дає приватному партнеру змогу отримати право власності та розпорядження об'єктом на свій розсуд і не мати ніяких зобов'язань перед державним партнером.

Стосовно концесій необхідно зазначити, що цей механізм, незважаючи на прийняття профільного закону ще в 1999 р., не отримав значного впровадження через тривалість процесу розробки та погодження реалізації проекту, притому що саме ця модель є однією з найперспективніших напрямів залучення інвестицій в об'єкти державного сектору.

Проаналізувавши основні тенденції розвитку ДПП в Україні за оцінкою Світового банку, треба зауважити, що згідно з методологією Світового банку, проект належить до ДПП, якщо участь приватного партнера у його реалізації становить не менше 25%, а проект передавання активів – якщо хоча б 5% акцій належать приватним власникам. Такий підхід до розуміння ДПП не відповідає вимогам українського законодавства, згідно з яким, зокрема, об'єкти ДПП не можуть бути приватизовані протягом усього строку дії угоди, об'єктами ДПП не можуть бути об'єкти, щодо яких прийнято рішення про приватизацію [2].

Таблиця 3

Структура проектів ДПП за моделями реалізації в Україні в 1991–2014 рр.

	Модель реалізації проекту державно-приватного партнерства								Всього	
	Проекти «з нуля»		Концесії		Проекти передавання активів		Контракти на управління та лізинг			
	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США	Кількість проектів, од.	Інвестиції, млн. дол. США
Енергетика	10	1243	0	0	31	1057	0	0	41	2300
Телекомунікації	12	10437	0	0	2	1572	0	0	14	12009
Транспорт	1	130	0	0	0	0	0	0	1	130
Водопостачання та водовідведення	0	0	1	102	0	0	1	100	2	202
Всього	23	11810	1	102	33	2629	1	100	58	14641

Джерело: складено автором за даними [1]

Таким чином, на нашу думку, проаналізовані дані Світового банку не відображають реальний стан розвитку ДПП в Україні.

Поглянемо тепер на ситуацію з реалізацією проектів державно-приватного партнерства, опираючись на дані, оприлюднені на сайті Мінекономрозвитку. Вони констатують абсолютно іншу інформацію стосовно розвитку механізму ДПП у нашій країні. Так, за даними Мінекономрозвитку, станом на 1 січня 2016 р. у рамках державно-приватного партнерства реалізується 177 інвестиційних проектів. Разом із цим, за даними Луганської облдержадміністрації, шість проектів, що реалізуються на засадах ДПП, знаходяться на невідконтрольній території, а саме: пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування – два; збір, очищення та розподілення води – три; інші – один. У зв'язку із зазначеною інформацією щодо стану реалізації даних проектів відсутня, тому вони не враховуються у наведених даних.

При цьому важливо відзначити негативну тенденцію до зменшення кількості проектів ДПП. Якщо на кінець 2014 р. на засадах державно-приватного партнерства функціонувало 243 проекти, то на кінець 2015 р. – 177 проектів. Серед них укладено 146 договорів концесії та 33 договори про спільну діяльність.

Зазначені проекти реалізуються у різних сферах господарської діяльності (рис. 2), зокрема найбільша кількість від загальної кількості проектів була сконцентрована у сфері оброблення відходів – 112 (63,2% від укладених угод). Крім сфери оброблення відходів, значна частина проектів державно-приватного партнерства належить до сфери збору, очищення та розподілення води (30 проектів, що становить 16,8% від загальної кількості), 16 проектів стосуються будівництва та/або експлуатації автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури (9,0% від загальної кількості), шість проектів направлені на виробництво, транспортування і постачання тепла (3,3% від загальної кількості); п'ять проектів – виробництва, розподілення та постачання електричної енергії (2,8% від загальної кількості); два проекти спрямовані на управління нерухомістю (1,1% від загальної кількості); по одному проекту реалізується у сфері пошуку, розвідки родовищ корисних копалин та їх видобування, а також у сфері туризму, відпочинку, рекреації, культури та спорту (по 0,6% від загальної кількості); ще чотири проекти реалізуються в інших сферах економіки (2,6% від загальної кількості).

Важливо також указати на певну невідповідність статистичних даних Світового банку та офіційних даних Мінекономрозвитку щодо кількості конче-



Рис. 2. Розподіл проектів ДПП за сферами господарської діяльності станом на 1 січня 2016 р.

Джерело: складено автором за даними [3]

сійних договорів. Так, Світовий банк у своєму звіті відображає укладення лише одного договору концесії, а дані Мінекономрозвитку ілюструють абсолютно протилежну ситуацію і наголошують на тому, що переважна більшість проектів реалізується саме на засадах концесії. Мабуть, це пов'язано з тим, що за термінологією Світового банку під концесією розуміється прийняття приватною стороною функцій управління державним підприємством на протязі певного періоду часу та покладання на себе значних фінансових ризиків.

Своєю чергою, визначення концесії Законом України «Про концесії» від 16.07.1999 № 997-XIV включає як функції управління (експлуатації), так і права на створення (будівництво) об'єкта концесії [4]. Таким чином, українське законодавство визначає концесію у більш широкому колі відповідальності та функцій приватної сторони.

Незважаючи на те що дані Світового банку та Мінекономрозвитку України не відображають реальний стан подій щодо розвитку цього механізму, але навіть керуючись наявними офіційними даними, можна засвідчити, що Україна значно відстає від світової практики, де цей механізм досить поширений.

Уважаємо, що причинами невдач інвестиційних проектів та перешкодами на шляху успішної реалізації механізму державно-приватного партнерства є:

- недосконалість законодавства у сфері ДПП;
- відсутність сформованого інституційного середовища;
- обмеженість знань публічної влади та відсутність необхідного досвіду та навиків для реалізації проектів;
- надання переваги приватними партнерами прибутковим галузям та недосконалість державної політики щодо залучення приватних інвесторів до менш привабливих секторів економіки;
- відсутність гарантій із боку держави щодо виконання своїх фінансових зобов'язань на весь термін реалізації проектів;
- наявність високого рівня корупції в органах влади, що спричиняє подорожчання проектів для приватного партнера;
- недостатня прозорість проектів ДПП та процедури заключення договорів;
- невідповідність між очікуваннями і результатами партнерства як із боку держави, так і з боку бізнесу;
- високі витрати на участь у конкурсах, що призводять до зростання операційних витрат за проектами;
- можливість неефективного управління наданим державним майном, несвоєчасне введення в експлуатацію та невідповідність критеріям об'єкта договору, передбаченим умовами договору.

Виходячи з визначених причин та перешкод, що стримують розвиток ДПП, вважаємо, що необхідно провести цілеспрямовану низку заходів, спрямованих на формування сприятливого економічного та управлінського середовища для підготовки та реалізації проектів ДПП, а саме:

- удосконалити нормативно-правову базу регулювання відносин приватного та державного партнерів;
- удосконалити інституційне забезпечення розвитку ДПП;
- підвищити рівень гарантування захисту інтересів державних та приватних партнерів у процесі розроблення, затвердження та реалізації проектів ДПП.

Висновки. Використання чинного механізму взаємодії держави та бізнесу в економіці України не набуло масштабного поширення. Практика впрова-

дження державно-приватного партнерства в економіку нашої держави досить незначна та розповсюджується повільними темпами. Проте Україна вже напрацювала певний досвід залучення приватних партнерів для участі в інвестиційних проектах на основі відповідних договорів. Однак їх кількість та якість ще не дають змоги говорити про повноцінне впровадження державно-приватного партнерства в економіку України. Спостерігається невідповідність даних Світового банку та Мінекономрозвитку через різне розуміння ДПП, що не дає змоги оцінити реальний стан подій щодо розвитку цього механізму в Україні. Аналіз показав нерівномірну динаміку розвитку партнерської взаємодії держави та бізнесу. Основною причиною, що перешкоджає розповсюдженню ДПП, є недосконалість діючого законодавства, яке не сприяє притоку інвестиційних ресурсів та підриває довіру приватних партнерів та громадськості до державної політики. Відповідно до цього, були запропоновані напрями для практичної реалізації механізму ДПП та активного залучення при-

ватних інвесторів до співпраці з державними партнерами в межах ДПП. Ці напрями передбачають виконання численних заходів, виконання яких дасть змогу розширити межі застосування механізму державно-приватного партнерства та сприятиме залученню приватних інвестиційних ресурсів у стратегічно важливі галузі економіки України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Private Participation in Infrastructure Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ppi.worldbank.org>.
2. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>.
3. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні : аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.
4. Про концесії : Закон України від 16 липня 1999 р. № 997-XIV // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.

УДК 332.88:01

Гуштан Т.В.
*асистент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Ужгородського торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено процесу стратегічного планування, який забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції підприємства, мотивації і контролю, орієнтований на розробку ефективної політики підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, ресурси підприємства, управлінське рішення.

Гуштан Т.В. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена процессу стратегического планирования, который обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций предприятия, мотивации и контроля, ориентированный на разработку эффективной политики предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, ресурсы предприятия, управленческое решение.

Hushtan T.V. ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE FORMATION OF EFFECTIVE POLICY OF THE ENTERPRISE

The article is devoted to the strategic planning process that provides the basis for all management decisions, company functions, motivation and control, focused on the development of an effective enterprise policy.

Keywords: strategy, strategic planning, resources, enterprise management solution.

Постановка проблеми. Актуальність даної теми пов'язана насамперед із тим, що нині вся українська промисловість всіляко намагається вийти на зовнішній ринок, пропонуючи свою продукцію і послуги, а також зайняти конкурентоздатні позиції, знайти нових торговельних партнерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато праць відомих наукових діячів присвячено стратегічному управлінню зовнішньоекономічної діяльності, серед них: А.І. Кредісов, І. Ансофф, В.О. Василенко, Т.І. Каченко, М. Мескон, А.В. Вовчак, І.Х. Баширов, Л.В. Балабанова, Ф.І. Хміль.

Мета статті полягає у з'ясуванні теоретичних аспектів ролі стратегічного планування у формуванні внутрішньої та зовнішньої політики підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковому середовищі формування стратегії розглядається в різних ракурсах. Одні автори стверджують, що стратегія – це набір певних правил для при-

йняття рішень, якими організація керується в процесі своєї діяльності. При цьому існують чотири типи правил: правила, що використовуються під час оцінки результатів діяльності підприємства; правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність.

За А. Чандлером стратегія – це визначення довготривалих цілей разом із відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.

За Т.А. Примаком стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення.

У будь-якому варіанті стратегію слід розробляти із самого початку, але разом із тим необхідно правильно вибрати можливі стратегічні напрями діяль-