

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-

ності підприємства. Слід розрізняти певні види стратегій, які формуються залежно від визначених ознак, а саме: дій підприємства на міжнародному ринку; організаційного рівня підприємства; типу конкурентної переваги фірми.

Залежно від організаційного рівня стратегії поділяються на [1, с. 122]:

- корпоративну стратегію – розповсюджується на всю господарську діяльність підприємства, складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства;

- функціональну стратегію – певний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії та досягнення виробничих цілей або місії підприємства;

- операційну стратегію – використовується під час вирішення щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні заходи, заходи, пов'язані із закупівлею сировини, управління запасами та транспортування);

- ділову стратегію – набір визначених дій, які стосуються окремого виду діяльності підприємства.

На сучасному етапі стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

На думку А.І. Кредісова, стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства й освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно передусім найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство [1, с. 66].

Стратегічне планування має такі характерні ознаки.

По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СПЦ). СЗГ – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. Відповідно до СЗГ, усередині фірми виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ – стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву «стратегічні поля бізнесу». Поле бізнесу – це продукт, який знаходиться у тісному зв'язку з ринком збуту.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства залежно від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

За своїм змістом стратегія є специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають низку особливостей:

1. Процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямів, рухаючись по яких фірма досягне успіху.

2. Сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає у тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією.

3. Під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому, тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

4. Поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору, тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов формування фірмою своєї стратегії є виникнення раптових змін у навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т. д.

Маючи такі труднощі, фірма повинна вирішити дві надзвичайно критичні проблеми [2, с. 11]:

- вибрати новий напрям росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.

- направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповіді на ці питання і розкривають сутність розробки та реалізації стратегії. У такі моменти стратегія стає життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища.

Кожне підприємство – це відкрита система й існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватися в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, оскільки він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва [3, с. 65].

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формування місії підприємства повинна містити таке:

1. Завдання підприємства з точки зору його основних послуг або товарів, його основних ринків і основних технологій.

2. Зовнішнє середовище стосовно фірми, яка визначає робочі принципи підприємства.

3. Культура організації, тобто якого типу робочий клімат існує всередині підприємства.

Цільовий початок у діяльності підприємства виникає як відображення цілей і інтересів різних груп людей, так або інакше пов'язаних із діяльністю організації і зайнятих у процесі її функціонування.

Місія повинна розроблятися з урахуванням таких факторів:

- історія фірми, у процесі якої розроблялася філософія фірми, формувався її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т. д.;

- наявний стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;

- стан середовища функціонування організації;

- ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;

– специфічні особливості, якими володіє організація.

Залежно від специфіки галузі, особливостей становища середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої особисті цілі, особливі як щодо набору параметрів організації (бажане становище яких виступає у вигляді загальних цілей організації), так і щодо кількісної оцінки цих параметрів. Однак незважаючи на ситуаційність у виборі цілей, виділяють чотири сфери, стосовно яких організації встановлюють свої цілі виходячи зі своїх інтересів.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки у цьому разі вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Великий досвід людства по встановленню цілей дає змогу виділити декілька ключових вимог, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі [3, с. 55].

По-перше, цілі повинні бути такими, щоб їх можна було досягнути. Звичайно, у цілях повинен міститися певний виклик для співробітників організації. Вони не повинні бути надто легкими для досягнення.

По-друге, цілі повинні бути гнучкими. Цілі належить установлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування відповідно до тих змін, які можуть відбуватися в оточенні.

По-третє, цілі повинні бути вимірними. Це значить, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можливо було кількісно виміряти або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, вододіючими необхідною специфікацією, яка дає змогу однозначно визначити, в якому напрямі повинно відбуватися функціонування організації.

По-п'яте, цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим. Але часова сумісність не є єдиним напрямом установлення сумісності цілей.

По-шосте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, котрі визначають діяльність організації, та передусім для тих, кому доведеться їх досягати.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітися в майбутньому. Зазвичай їх виділяють у сім областей: 1) економічні фактори; 2) політичні фактори; 3) ринкові фактори; 4) фактори технології; 5) фактори конкуренції; 6) міжнародні фактори; 7) соціокультурні фактори. Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Рекомендується обслідування таких функціональних зон підприємства, як маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливос-

тей у зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства. Тепер перед керівництвом законотворно виникає питання, чи зможе здійснитися місія підприємства та його конкретні цілі за існуючої стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогноуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування наявної стратегії в майбутньому не дасть змоги більше досягати поставлених цілей, дає картину «стратегічних прогалин».

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить із тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному і тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить із того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також у тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід щодо усунення помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепції життєвого циклу продукту й експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

– зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.

– розширення своєї ринкової долі, оскільки це дасть змогу збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування, а саме під час визначення «стратегічних полів бізнесу» та формулювання «портфеля». Портфель – це сукупність напрямів бізнесу або група господарських підрозділів. Будь-яка фірма являє собою «портфель» напрямів бізнесу. Концепція «портфелю» виходить із того, що підприємство на протязі довгого часу є життєздатним і є прибутковим у тому разі, якщо його поля бізнесу у фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості і загрози. «Стратегічні поля бізнесу» виділяються за такими критеріями [24, с. 89]:

1. Очікуваний темп росту ринку(попиту).

2. На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, відповідно до концепції «портфелю», вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

3. Завершальним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються такі довгострокові, відносно стабільні елементи:

- система управління;
- організаційна структура;
- розміщення підприємства;
- зв'язки підприємства;
- правові форми;
- стиль управління.

Висновки. Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни на підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності

та ін. Для того щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : [навч. посіб.] / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління / В.А. Василенко, І.Т. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України : [монографія] / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха ; Національний ун-т харчових технологій – К, 2009. – 127 с.
5. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

УДК 330.34.014.2

Золотих І.Б.

*кандидат економічних наук,
доцент, докторант*

Миколаївського національного аграрного університету

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА УМОВИ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

У статті розглянуто сутність економіки знань, її головні параметри, методологічні аспекти, умови функціонування. Проаналізовано підходи до оцінювання готовності країн до переходу на модель економіки знань. З'ясовано проблеми формування нової економіки та перспективи її становлення в Україні.

Ключові слова: економіка знань, сутність, методологічні аспекти, проблеми становлення, перспективи розвитку.

Золотых И.Б. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ И УСЛОВИЯ ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены сущность экономики знаний, ее основные параметры, методологические аспекты, условия функционирования. Проанализированы подходы к оцениванию готовности стран к переходу новой модели экономики. Выяснены проблемы формирования экономики знаний и перспективы ее становления в Украине.

Ключевые слова: экономика знаний, сущность, методологические аспекты, проблемы становления, перспективы развития.

Zolotykh I.B. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND TERMS OF OPERATION

In the article the essence of knowledge economy, its main parameters methodological aspects of the conditions of operation. The approaches to the assessment of the readiness to transition to the knowledge economy model. Found out the problem of forming a new economy and prospects of its formation in Ukraine.

Keywords: knowledge economy, education system, the economic nature of education, the main directions of modernization.

Постановка проблеми. На рубежі ХХ–ХХІ ст. у найрозвиненіших країнах світу прискорення темпів науково-технічного прогресу і підвищення продуктивності праці значною мірою зумовлені формуванням якісно нової економіки – економіки знань. Переміщення інтелекту та наукових знань у центр основних чинників стійкого економічного зростання стали причиною концентрації уваги сучасних дослідників на проблемі становлення економіки знань, яка сьогодні розглядається як гарант поступального руху суспільства, побудови конкурентної економіки, задоволення постійно зростаючих потреб людей та зміцнення соціальної згоди [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економіка знань є складним і багатограним феноменом, який привертає увагу багатьох вітчизняних і закордонних дослідників. Серед західних фахівців даній тематиці присвятили свої роботи Г. Беккер, Ф. Махлуп, Р. Солоу, Е. Тоффлер, Т. Шульц та ін. Серед вітчизняних науковців найбільший внесок в дослідження різних аспектів економіки знань зробили: Л.Л. Антонюк, О.Ю. Березіна, В.М. Геєць, О.А. Грішнова, І.С. Каленюк, О.В. Куклін, Е.М. Лібанова, О.С. Мочерна, Д.С. Насипайко, Н.В. Николайчук, І.Л. Сазонець, О.М. Сазонець, О.О. Стрижак, С.Ю. Хамініч, Л.І. Федулова, О.М. Ястремська та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу увагу науковців і практиків усього світу до феномену економіки знань, дослідження у цьому руслі не можна вважати вичерпаними. Існує ще безліч питань, які потребують ґрунтовних наукових розробок та досліджень. Для України актуальним у цьому контексті є вивчення досвіду формування та розбудови економіки, що базується на знаннях, економічно розвинутих країнами світу та створення з його врахуванням власної моделі економічного розвитку на майбутнє.

Мета статті полягає в аналізі економічної дійсності щодо формування та розбудови економіки знань в Україні та обґрунтуванні можливостей переходу до нового типу економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основи економіки знань заклали три випускники Віденського університету Йозеф Шумпетер, Фрідріх Хайек, Фріц Махлуп, які потім мешкали у США. Засновник концепції економіки знань – Ф. Махлуп, автор книги «Виробництво та поширення знань у США» (1962 р.).

Під економікою знань слід розуміти «економіку, яка створює, поширює і використовує знання для прискорення власного зростання та підвищення конкурентоспроможності» [1]. У сучасному світі баланс