

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ І ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

*Статтю присвячено дослідженню сучасних концептуальних підходів до визначення стратегічного розвитку країни. Розглянуто процес аналізу стратегічних факторів для логістичного розвитку України.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний розвиток, логістичний потенціал країни, SWOT-аналіз.

*Статья посвящена исследованию современных концептуальных подходов к определению стратегического развития страны. Рассмотрен процесс анализа стратегических факторов для логистического развития Украины.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое развитие, логистический потенциал государства, SWOT-анализ.

*The article is devoted to research the modern conceptual determination approaches of country strategic development. The analysis process of strategic factors for Ukrainian logistics development has been considered.*

**Keywords:** strategy, strategic development, state logistics potential, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** Своєрідною моделлю процесу досягнення цілей є стратегія. Поняття «стратегія» ввійшло в економічну теорію і господарську практику в середині ХХ століття як відповідь на нові умови функціонування підприємств, зростання значимості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємств. У літературі визначення стратегії, як правило, починається зі слів про те, що цей термін прийшов в економічну науку з військової і дослівно означає «мистецтво ведення військ у бою». Відомо також, що вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що організація отримує єдиний напрям розвитку [18].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В літературі визначення суті стратегії є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес, інші як результат діяльності.

Так, А.Чандлер, фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [13]. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле. Отже, відповідно до такої концепції стратегія пов'язана із визначенням цілей та розробкою стратегічного плану їх досягнення.

Г.Мінцберг прийшов до висновку, що стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій [15]. Він стверджує, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності.

В своїх наукових працях І.Ансофф вважає, що стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності [12].

Доцільним є також висновок З.Є.Шершньової та С.В.Оборської, що сутність стратегії визначається присутністю наступних процедур: визначення напрямків досягнення цілей, встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем, визначення складності внутрішньої структури, формування стратегічних планів та змін в управлінні, постійне уточнення в процесі діяльності [17].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Практично відсутні узагальненні визначення поняття «стратегії» для розвитку країни. Постає питання чи є стратегія генеральною програмою дій уряду країни, що виявлятиме пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети?

Тому **метою** даної **статті** є дослідження сучасних підходів до вивчення порушеної проблеми та специфіки положень щодо стратегічного логістичного розвитку України для створення системи конкурентних переваг на світовому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнення дослідженої літератури показує, що стратегія – це є набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій.

У загальному розумінні стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги на довгий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування можуть формуватися різноманітні типи стратегії, які можна класифікувати за наступними ознаками [16]:

1. В залежності від масштабу розробки виділяють:

– загальну (генеральну) стратегію діяльності, що являє собою процес розробки найбільш узагальнюючих концептуальних основ подальшого розвитку,

– допоміжні (підтримуючі) стратегії, у ході яких визначаються заходи і програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій:

– маркетингова,

- виробнича (операційна),
- фінансова,
- інвестиційна,
- стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. В залежності від виду ресурсів, якими здійснюється управління, розробляються допоміжні стратегії формування і використання трудових ресурсів, основних фондів і матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу й інших необхідних підприємству ресурсів.

4. В залежності від рівнів прийняття стратегічних рішень виділяють:

- корпоративну стратегію,
- бізнесову (ділову) та функціональну стратегію.

5. За функціональним принципом можуть виділятися наступні допоміжні стратегії: товарна, взаємодії з ринками ресурсів, управління доходами, витратами і прибутком, стимулювання персоналу, інвестиційна, управління активами (постійними і що змінюються), запобігання банкрутству, управління ризиком.

6. В залежності від термінів реалізації стратегії:

- короткострокові (до року),
- середньострокові (до 3-5 років),
- довгострокові стратегії (до 10-15 років).

7. В залежності від темпів розвитку виділяють стратегії:

- росту,
- обмеженого росту,
- стабільності,
- скорочення.

8. В залежності від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікованому чи інтегрованому підходові.

9. В залежності від способів досягнення конкурентних переваг:

- стратегія лідерства за витратами (цінами),
- стратегія диференціації,
- стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші).

Існування стратегії характерно і як для держави, так і для окремих регіонів, окремих організацій. Тому, беручи до уваги масштаби держави, можна сказати, що стратегія для країни виступає діловою концепцією на певну стратегічну перспективу, що представляється у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію в процесі контролю, оцінки, коригування, реалізації та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей.

Формування стратегій розвитку країни дозволяє визначити напрямок поведінки гравців економічного ринку з урахуванням глобалізаційних умов і

можливого характеру їхньої зміни; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги секторів економіки; сформулювати глобальну мету (місію) і відповідні цілі; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їхнє ефективне використання.

Для прийняття стратегічних рішень керівництву держави важливо знати позиції країни, які визначають можливості отримувати бажаний результат за рахунок активних дій на ринку. Для цього необхідно проаналізувати всі фактори, які впливають на потенціал і можуть у майбутньому впливати на функціонування і розвиток країни (рис.1).



Рис. 1. Схематичне зображення процесу аналізу стратегічних факторів для країни

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні: цілі, розмір, привабливість ринку, стратегії конкурентів, стан ринку, потенціал країни, особливості товарів, робіт, послуг, витрати на виробництво та збут продукції, пріоритети керівництва держави, фінансові ресурси тощо. Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо, але найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси, пріоритети, інтереси, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик і чинник часу. Тому необхідним є оцінка всіх майбутніх можливостей, орієнтуючись на поточний потенціал. Іншими словами, аналіз стратегічного розвитку України необхідно проводити при оцінці існуючого становища країни і прогнозування її майбутнього (необхідного) потенціалу.

Основне призначення аналізу факторів стратегічного розвитку України – це визначення та усвідомлення можливостей, які може використати держава, та

загрози, що можуть виникнути в процесі розвитку, якщо не відслідковувати їх вплив на стан країни.

Можливості – це сприятливі умови та позитивні тенденції їх розвитку, що створюються в країні, які можна використати для реалізації стратегічних та поточних планів. Загрози – це можливий вплив факторів країни на діяльність гравців ринку, які можуть призвести до негативних наслідків.

Діагностика потенціалу країни повинна бути направлена на оцінку сильних сторін, які можна використати при виникненні можливостей та слабких сторін, на які можуть впливати загрози зовнішнього оточення.

Сильні сторони – це ті базові елементи, які країна може використовувати не лише в поточній діяльності, а також для створення конкурентних переваг при реалізації стратегій. Слабкі сторони – це ті елементи, які стримують бажання країни використати можливості, що можуть виникнути, або можуть стати вузьким місцем [14].

Аналіз стратегічних факторів розвитку країни дозволяє оцінити потенціал країни для точного використання своїх можливостей та уникнення загроз. Універсальним методом проведення такого аналізу є SWOT-аналіз при дотриманні наступних принципів: цілеспрямованість, об'єктивність аналізу при використанні відповідних методів аналізу, своєчасність проведення аналізу, системність. На основі даних SWOT-аналізу можна оцінити та спрогнозувати можливості у досягненні визначених цілей.

Слід зауважити, що правила ринку постійно змінюються, тому заздалегідь не можна встановити, які складові будуть визначати вибір найбільш успішної стратегії розвитку. Єдине, що можна сформулювати, - гіпотезу отримання конкурентних переваг для обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку України (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз можливостей та загроз розвитку України**

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1	2
Геоекономічне та геополітичне положення	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток від вантажообігу, що проходить через транспортні коридори загальноєвропейського значення,</li> <li>- високий рівень прикордонної співпраці,</li> <li>- ріст мобільності населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання бар'єрної функції кордону</li> <li>- орієнтація іноземних партнерів на експлуатацію ресурсів країни,</li> <li>- відтік населення у визначених галузях.</li> </ul>
Макроекономічна та політична ситуація в державі	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічне зростання,</li> <li>- збільшення обсягів випуску товарів та послуг,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сповільнене зростання основних макроекономічних показників України,</li> <li>- зменшення надходження інвестицій,</li> </ul>
Продовж. Табл. 1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення попиту на всі види товарів на внутрішньому ринку,</li> <li>- державна політика, спрямована на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визнання України як держави із загрозованим інвестиційним кліматом,</li> <li>- виникнення монополізованого ринку</li> </ul>

стимулювання розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, - надходження інвестицій в різні сектори економіки, - зростання каналів збуту продукції, - удосконалення митних процедур.	збуту, - наявність обмежень щодо економічної свободи держави.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Таким чином, для з'ясування пріоритетних напрямків розвитку України проведемо групування факторів впливу (табл.2).

Таблиця 2

**Групування чинників впливу на потенціал країни**

№ п/п	Група чинників	Показники та характеристика	Якісна оцінка
1	2	3	4
1	Економічне середовище	Темпи інфляції	- значна - слабка
		Система оподаткування	- збільшення податкових ставок - зменшення податкових ставок
		Рівень зайнятості	- здешевлення робочої сили - звільнення працівників
		Дефіцит державного бюджету	- скорочення або припинення дотацій - збільшення дотацій
		Зміни структури державних витрат	- припинення державного замовлення - поява державного замовлення
		Ставки банківських процентів	- високі - низькі
2	Ринкове середовище	Характер розвитку ринку	- стабільний, розвивається - скорочується
		Ступінь насичення ринку	- насичений - ненасичений
		Коливання обсягу продаж	- відсутні, слабкі - значні
		Коливання цін	- відсутні, слабкі - значні
		Умови збуту	- ринок монополізований - на ринку багато підприємств
		Ефективність каналів передачі інформації про продукцію	- дуже низька - середня - багато каналів - відсутні
		Масштаби діяльності	- мають долю ринку

Продовж. табл. 2

1	2	3	4
		конкурентів	
3	Політичне середовище	Стабільність уряду	- стабільний - нестабільний
		Державна політика приватизації/націоналізації	- проведення політики приватизації - здійснення націоналізації
		Зростання/зменшення значення уряду як замовника	- зростання - зменшення
		Державний контроль і регулювання діяльності підприємств	- відсутній - слабкий - сильний
		Рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств	- рішення підтримувати окрему галузь - рішення не підтримувати галузь
		Рівень корупції державних структур	- високий - відсутній
		Рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)	- економічно незалежна - економічно залежна
4	Географічне середовище	Природно-кліматичні умови	- дають можливість розширити діяльність - обмежують діяльність
		Ступінь забезпечення ресурсами	- на рівні потреб - обмежено
		Територіальне розміщення	- в промислових центрах - віддалено від центру
		Стан екологічного середовища та його вплив на виробництво	- діють обмеження - не впливає на виробництво
5	Соціально-культурне середовище	Обмеження соціального розвитку	- діють - не діють
		Ріст мобільності населення	- відтік населення з галузі - приплив населення в галузь
		Рівень освіти	- зниження рівня освіти - підвищення рівня
		Демографічні тенденції	- зміни структури населення - зміни в доходах населення
6	Технологічне середовище	Життєвий цикл технологій	- скорочення - продовження
		Питома вага наукомістких виробництв	- висока - низька
		Вимоги до науково-технічного рівня	- високі - не важливо

1	2	3	4
		виробництва	
		Вимоги до кваліфікації персоналу	- високі - незначні
7	Міжнародне середовище	Структура господарства країни	- впливає на діяльність - не впливає
		Характер розподілу доходів в економіці	- галузь є прибутковою - неприбуткова
		Середній рівень заробітної плати	- високий - низький
		Транспортні витрати	- високі - низькі
		Рівень оподаткування	- вагомий - не вагомий
		Наявність економічних, соціальних та інших обмежень	- наявні обмеження - немає обмежень

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Для забезпечення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку рекомендується, в першу чергу, удосконалити нормативно-правове регулювання логістичної діяльності. Оскільки, проблема для розвитку логістичного потенціалу України – це відсутність чіткої правової бази, на чому наголошується в кожній Концепції розвитку країни. Позитивні емоції викликає те, що державні керманічі сьогодні почали розуміти важливість розбудови та модернізації транспортно-логістичної інфраструктури. Тому базис стратегічного планування для розвитку логістичного потенціалу України сьогодні складається з наступних нормативно-правових актів:

1. Резолюція Європейського Парламенту щодо спільної стратегії Європейського Союзу по відношенню до України [5].
2. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року [8].
3. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки [6].
4. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки [10].
5. Концепція реформування транспортного сектору економіки [7].
6. Закон України «Про комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках» [1].
7. Указ Президента України «Про програму інтеграції України до Європейського Союзу» [9].
8. Закон України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період» [4].



9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про створення в Україні транспортних коридорів та входження їх до міжнародної транспортної системи» [11].

10. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [3].

11. Закон України «Про транспорт» [2].

По-друге, розробка стратегії для країни повинна бути спрямована, насамперед, на адаптацію сукупності підприємств до змін зовнішніх умов. Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під загальною стратегією держави необхідно розуміти через формування генерального перспективного напрямку розвитку країни на основі визначення якісно нових цілей, відповідності внутрішніх можливостей інфраструктури умовам глобального економічного розвитку, розробки комплексу заходів, що забезпечить їхнє досягнення.

Таким чином, аналіз концептуальних положень стратегічних програм розвитку логістичної інфраструктури дають можливість зробити висновок, що характерною рисою вітчизняного ринку логістичних послуг є те, що він закритий, непрозорий і все ще корумпований. Об'єктивної інформації про його об'єм, структуру, долі крупних гравців немає, що і пояснює незрозумілість уряду у визначенні напрямків розвитку логістичного потенціалу. Активні, скеровані дії саме в цьому секторі національної економіки України дозволить не лише збільшити обсяг товаропотоку, реалізувати проекти міжнародних транспортних коридорів, але й вплине на стратегічні перспективи євроінтеграційних процесів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про Комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках» від 07.02.2002 №3022-III [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 2002. - №24. – ст..166.

2. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 №232/94-ВР [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 1994. - №51. – ст..446.

3. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 №1955-IV [Текст] // Офіційний вісник України. – 2004. - №30. – ст..1996.

4. Закон України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період» від 20.10.1998 №194-XIV [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 1998. - №52. – ст..318.

5. Міжнародний документ Європейського Союзу «Резолюція Європейського Парламенту щодо спільної стратегії Європейського Союзу по відношенню до України» від 15.03.2001 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

6. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» від 30.04.2002 [Текст] // Урядовий кур'єр. – 2002. - №100.

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Концепція реформування транспортного сектору економіки» від 09.11.2000 №1684 [Текст] // Офіційний вісник України. – 2000. - №46. – ст..1994.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 №1001 [Текст] // Офіційний вісник України. – 2006. - №30. – ст..2132.

9. Указ Президента України «Про програму інтеграції України до Європейського Союзу» від 14.09.2000 №1072/2000 [Текст] // Офіційний вісник України. – 2000. - №39. – ст..1648.

10. Розпорядження Президента України «Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки» від 28.04.2004 № 493/2004 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про створення в Україні транспортних коридорів та входження їх до міжнародної транспортної системи» від 30.10.1996 №1324 [Текст] // Зібрання постанов Уряду України. – 1996. - №19. – ст..543.

12. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / Пер. с англ. / И.Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.

13. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник [Текст] / А.В.Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.

14. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник [Текст] / М.М.Мартиненко, І.А.Ігнатєва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

15. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Пер с англ. под ред Ю.Н.Каптуревского. / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

16. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник [Текст] / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: Екс об.- 2001.- 560 с.

17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. диск. [Текст] / З.Є.Шершньова, С.В.Оборська, Ю.М.Рагушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232с.

18. Charles W.L.Hill. Strategic Management. An integrated approach. Fourth Edition. [Текст] / W.L.Hill Charles, R.Jones Gareth. – New York: Houghton Mifflin Company, 1998. – 575 p.