

де y_1, y_2, y_3 – вагомості інтегрального критерію якості простого інноваційного проекту K_m , параметри уніфікації U_m і сумісності S_m відповідно ($y_1 + y_2 + y_3$)

Для знаходження вагомості оцінок якості (α, β та γ) можуть використовуватися наступні методи експертного оцінювання - метод переваги, метод рангу, методи попарного зіставлення, метод послідовних зіставлень, метод бальної оцінки.

Список використаних джерел

1. 1.Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов [Текст] /О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин. – М.: Радио и связь, 1999.
2. Лимитовский М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений [Текст] / М.А.Лимитовский –М.:ДеКА, 1996. – 184 с.
3. Мишин В.М. Менеджмент качества и конкурентоспособности продукции. Учебное пособие [Текст] / В.М. Мишин – М.: ГАУ, 1993. – 81 с.
4. Пономарьов О.В. Оцінка якості авіатранспортних підприємств. Автореферат дисертації к.е.н. – 08.00.04 [Текст] / О.В. Пономарьов. – Національний авіаційний університет. – К., 2003. – 19с.

УДК 339.91

ЛЕБЕДЬ І.Г.,
Київський національний університет
ім. Т. Шевченка,
НДЧ ІМВ, економіст II категорії

МОДИФІКАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню змін, що відбуваються у системі стратегічного менеджменту міжнародних компаній в умовах нових викликів міжнародного середовища. Досліджено основні напрямки та тенденції розвитку міжнародного бізнес-середовища. Встановлено, яким чином відбувається трансформація механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю під впливом процесів глобалізації та в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.*

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація.

Аннотация. *Статья посвящена исследованию изменений, происходящих в системе стратегического менеджмента международных компаний в условиях новых вызовов международной среды. Исследованы основные направления и тенденции развития международной бизнес-среды. Показано, в каком направлении происходит трансформация механизмов стратегического управления внешнеэкономической деятельностью под влиянием процессов глобализации и в условиях глобального финансово-экономического кризиса.*

Ключевые слова: стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, глобализация.

Annotation. *The article is aimed to research changes, what be going in the system of strategic management international companies in the conditions of new calls of international environment. Reaserched basic directions and trends of international business environment. Showed, in what direction going transformation of mechanisms strategic management foreign economic activity under influence of processes globalization and in the conditions of global financial and economic crisis.*

Key words: strategic management, foreign trade, globalization.

Актуальність дослідження. Найважливішим фактором, що визначає розвиток світової економіки в сучасних мовях є глобалізація світового господарства, основ якої складає зростання взаємозалежності національних економік та усе більш тісна їх інтеграція. Вперше термін глобалізація був введений американським ученим Т. Левітом у 1983 році, який позначив ним феномен злиття ринків окремих продуктів, вироблених великими транснаціональними корпораціями [2]. В умовах глобалізації в останні десятиліття для міжнародних корпорацій суттєво зростає значення глобальної стратегії, яка дозволяє міжнародній корпорації виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, поява нових можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів та інші причини привели до зростання значення вироблення стратегій розвитку міжнародних компаній в умовах загроз та викликів глобального середовища [9]. Глобальна фінансово-економічна криза сформувала низку нових викликів та загроз для міжнародних компаній, що у свою чергу обумовлює необхідність трансформації систем стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій та розробки і впровадження нових ефективних стратегічних механізмів, що дозволять корпораціям успішно функціонувати в нинішніх умовах зовнішнього глобального середовища, яке зазнало суттєвих змін під впливом глобальної кризи.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема розвитку процесів глобалізації світової економічної системи та їх впливу на механізми стратегічного управління діяльністю міжнародних компаній присвячено науковій праці ряду зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких зокрема доцільно виділити таких авторів як Даннінг Дж., Портер М., Стопфорд Дж., Кияк А.Т., Рокоча В.В., Рогач О.І., Шнирков О.І., Філіпенко А.С. та ін.. В роботах вказаної групи автори досліджують сутність та етапи розвитку процесів глобалізації, здійснюється аналіз еволюції міжнародних корпорацій та процесів їх перетворення у мегамережі під впливом зміни у глобальному середовищі, проводиться оцінка компонентів системи стратегічного управління міжнародних корпорацій та аналіз модифікації відносин конкуренції під впливом змін у зовнішньому глобальному середовищі.

Виявлення невирішених проблем. Аналіз фахової економічної літератури із даного питання засвідчує, що у цілому питання трансформації системи стратегічного управління міжнародними корпораціями під впливом зміни у глобальному середовищі є достатньо дослідженими та опрацьованими. Проте, висновки та результати даних досліджень коректні по відношенню до процесів, що мали місце у світовій економіці до 2008 року, тобто у період зростання та розвитку світової економіки. У той же час глобальна фінансово-економічна криза висуває низку нових викликів перед міжнародними корпораціям, що у свою чергу потребує дослідження особливостей модифікації механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах викликів глобального середовища під час кризи.

Основна мета даної статті полягає у дослідженні трансформації механізму стратегічного управління міжнародними компаніями в умовах нових викликів глобального бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація міжнародного бізнесу виявляється, насамперед, в активізації в останні роки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) і в появі корпорацій, що знаходяться на вищій ступені їхнього розвитку – глобальних ТНК [1]. Як стверджує більшість дослідників з даного питання, саме транснаціональні корпорації в сучасних умовах є найбільш складною і найбільш довершеною організаційною формою здійснення міжнародного бізнесу, які у значній мірі визначають вектори майбутнього розвитку світової економічної системи [3], [5].

Відзначимо, що формування світових мереж, а відповідно, мережної економіки стало провідною тенденцією в еволюції глобального виробництва. На цьому етапі виробництво продукції усе в більшій мірі здійснюється не просто ТНК, а транснаціональними мегамережами, у яких самі ТНК виступають основним виробничим компонентом. Будучи глобальними, ці мегамережі ввійшли в реальне життя усіх країн світу.

Таблиця 1

Характеристика найбільших ТНК світу (за обсягом закордонних активів)

Компанія	Місце за обсягом закордонних активів	Закордонні активи, (% від всіх активів компанії)	Обсяг закордонного продажу, (% від загального обсягу продажу)	Закордонний персонал, (% від усього персоналу компанії)	Індекс транснаціональності, (%)	Місце по індексу транснаціональності
General Electric	1	34,8	29,3	46,1	36,7	11
ExxonMobil Corporation	2	68,8	71,8	63,4	68,0	5
Royal Dutch/Shell Group	3	60,3	50,8	57,8	56,3	7
General Motors	4	24,9	26,3	40,8	30,7	14
Ford Motor Company	5	25,0	30,8	52,5	36,1	12
Toyota Motor Corporation	6	36,3	50,1	6,3	30,9	13
DaimlerChrysler AG	7	31,7	81,1	48,3	53,7	10
Total Fina SA	8	63,2	79,8	67,9	70,3	4
IBM	9	51,1	57,5	52,6	53,7	9
BP	10	74,7	69,1	77,3	73,7	3
Nestle S.A.	11	90,0	98,3	97,2	95,2	1
Volkswagen Group	12	51,1	67,7	48,3	55,7	8
Nippon Mitsubishi Oil Corporation (Nippon Oil Co.Ltd)	13	88,7	83,8	74,5	82,4	2
Siemens AG	14	40,0	73,7	56,7	56,8	6

Джерело: складено за даними ЮНКТАД [12]

Базуючись з одного боку на результатах дослідження системи стратегічного менеджменту провідних міжнародних компаній в глобальних умовах, та враховуючи з іншого результати досліджень провідних світових економістів стосовно процесів та тенденцій розвитку сучасної глобальної економіки, можемо виділити наступні ключові тенденції щодо модифікації систем стратегічного управління та сучасних стратегій міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів:

1. По-перше – це прагнення до одержання конкурентних переваг у технологічності продуктів компаніями, що знаходить своє відображення у розвитку складної системи стратегічного партнерства між компаніями у сфері НДДКР. Беззаперечно, що глобалізація веде до неминучого загострення між фірмовою конкуренцією, внаслідок чого промислові компанії різних країн змушені орієнтуватися при організації виробництва на найкращі технічні рішення, пристосовуючи їх до умов і потреб локальних ринків. У підсумку з'являються потужні стимули для торгівлі технологіями і поглиблення міжнародної науково-технічної кооперації на принципах стратегічного партнерства в рамках транснаціональних олігополістичних угруповань – стратегічних альянсів [7]. Включаючись через такі партнерства в міжнародний поділ праці, підприємства із країн з менш розвинутою економікою зміцнюють свої позиції на внутрішньому ринку, одержують доступ до передових технологій і ресурсів на їхнє освоєння. Найбільші промислові компанії світу одержують від подібної кооперації ряд переваг перед конкурентами при освоєнні нових для себе ринків.

2. По-друге – це прагнення до одержання конкурентних переваг за рахунок глобальної експансії та ефекту масштабу, що знаходить відображення у активному застосуванні провідними міжнародними корпораціями стратегій злиттів та поглинань [4].

3. По-третє – використання стратегічних вигод від диверсифікації у пов'язані та непов'язані галузі для одержання сильних конкурентних позицій та зниженні галузевих ризиків [8]. Як засвідчують результати економічних досліджень, розвиток більшості галузей економіки по суті є циклічним, коли періоди спаду перемежуються періодами зростання і жодна галузь економіки не може постійно розвиватись по висхідній траєкторії, і в певний момент часу настає уповільнення темпів приросту продаж, відбувається застій у галузі. У той же час метою кожної компанії є забезпечення динамічного розвитку, у зв'язку із чим стратегічно важливим є пошук нових додаткових можливостей для цього.

Дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на елементи стратегічного менеджменту міжнародних компаній засвідчує, що останнім часом негативний вплив на середовище міжнародного бізнесу чинить світова економічна криза, яка призвела до сповільнення економік більшості провідних країн світу. Ознаки гострого погіршення у світовій економіці були очевидними ще в другій половині 2008 року та протягом перших декількох місяців 2009, коли спостерігалось істотне скорочення обсягів світової торгівлі, різке падіння світового виробництва, яке відбувалося спочатку в розвинутих економіках, а потім і в країнах, що розвиваються. У цілому ж за 2008 рік світова торгівля зросла тільки на 2 % в об'ємних показниках, однак починаючи з другої половини 2008 року спостерігалось її неухильне зниження. Обсяги приросту виробництва світової продукції, що вимірюються реальним валовим внутрішнім продуктом (ВВП), також істотно уповільнилися, скоротившись до 1,7 % в 2008 у порівнянні з 3,5 % роком раніше. Дослідження показують, що виробництво продукції і торгове зростання розвинутих економік скорочувалися протягом перших трьох кварталів 2008 року, але посилення глобальної фінансової кризи в четвертому кварталі 2008 і першому кварталі 2009, тільки прискорило цю негативну тенденцію [11] (див. рис 1).

Світове економічне зростання, що вимірюється загальною кількістю виробництва товарної або валовим внутрішнім продуктом (ВВП), різко сповільнився у 2008 році і на початку 2009 року на тлі найбільш потужної фінансової кризи із 1930-их років. Зростання світової економіки в 2008 році було найнижчим із 2001 і значно нижче 10-літньої середньої норми приросту в 2,9 %. Так, розвинуті економіки в 2008 році відзначили низький приріст у 0,8% у порівнянні з 2,5 % у 2007 році і середній нормі 2,2% за період 2000-2008. Економіки, що розвиваються, з іншого боку, в 2008 році зафіксували зниження їхнього росту до 5,6 % у порівнянні з 7,5 % у 2007, що у той же час даний показник був рівний їх середній нормі приросту протягом 2000-2008 років. Країни-експортери нафти зафіксували в 2008 році швидке зростання на рівні 5,5 % у середньому в 2008, експортери нафти з Близького Сходу продемонстрували ще більше зростання у 6,3 %. Найменш розвинуті країни (LDCs) у 2008 році розвивалися найшвидше ніж будь-яка інша група країн (6,6 % у 2008 році, що вище їх середнього рівня за період 2000-2008 роки у 6,3 %) [10].

Приріст ВВП у Європі і Північній Америці склав тільки близько 1% у 2008 році, у той час як країни-експортери нафти Південної і Центральної Америки, Співдружності Незалежних Держав, Африки і Близького Сходу мали приріст ВВП понад 5 %. Економічне зростання Азії (за показником ВВП) у 2008 склало тільки 2%, при цьому негативний приріст ВВП був зафіксований у високо розвинутій Японії (-0,7% за 2008 рік). У той же час країни Азії, що розвиваються, (крім Японії, Австралії і Нової Зеландії), продемонстрували зростання ВВП на рівні 5,7 %, а найбільш високих показників у 2008 році домігся Китай, який зафіксував найбільш швидкий приріст економіки у світі на рівні 9,0% [10].

Ситуація з товарним імпортом була зворотною - найбільше зниження товарного імпорту спостерігалось в двох найбільших регіонах-експортерах нафти - Співдружності Незалежних Держав (СНД) (-20,2%) і Південній і Центральній Америці (-16,5%). Серед інших країн, у Сполучених Штатах Америки (-16,5%) і Європейському союзу (-14,5%) зафіксоване зниження імпорту більше середньосвітового показника, у той час як у Японії падіння імпорту (-12,8%) було близьким до світового рівня [10].

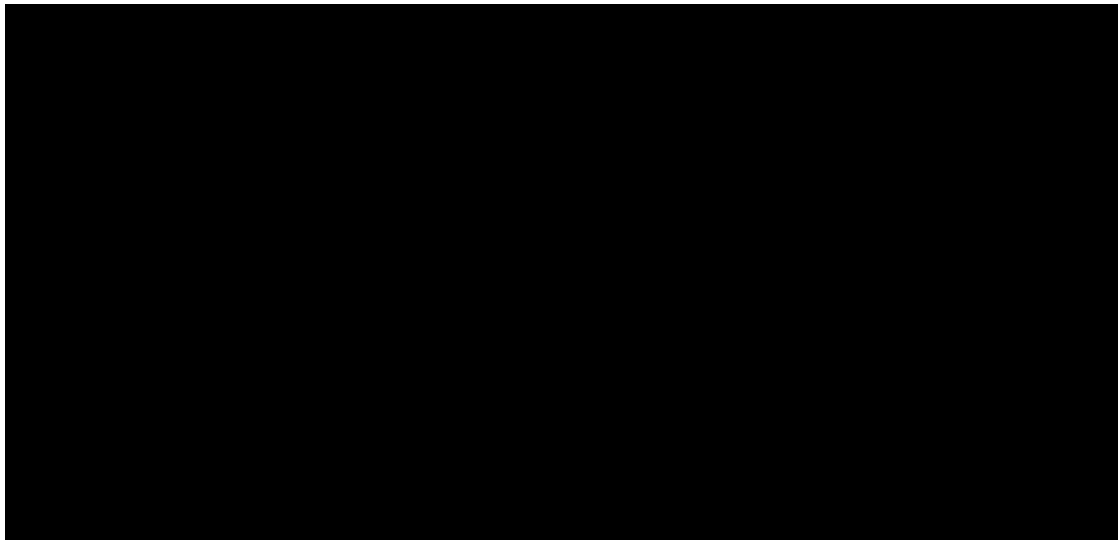


Рис 1. Світовий ВВП і динаміка світових торгових потоків у 2007-2008 роках, % [11]

Таблиця 2

ВВП і світова торгівля товарами по регіонах, 2007-2009 роки
(річні зміни в % у порівнянних цінах 2005 року) [11]

Країни і регіони	ВВП			Товарний експорт			Товарний імпорт		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Світ у цілому	3,8	1,6	-2,3	6,4	2,1	-12,2	6,1	2,2	-12,9
Північна Америка	2,2	0,5	-2,7	4,8	2,1	-14,4	2,0	-2,4	-16,3
США	2,1	0,4	-2,4	6,7	5,8	-13,9	1,1	-3,7	-16,5
Південна і Центральна Америка	6,4	5,0	-0,8	3,3	0,8	-5,7	17,6	13,3	-16,3
Європа	2,9	0,8	-4,0	4,2	0,0	-14,4	4,4	-0,6	-14,5
ЄС – 27	2,8	0,7	-4,2	4,0	-0,1	-14,8	4,1	-0,8	-14,5
РФ	8,3	5,3	-7,1	7,5	2,2	-9,5	19,9	16,3	-20,2
Африка	5,8	4,7	1,6	4,8	0,7	-5,6	13,8	14,1	-5,6
Близький Схід	5,5	5,4	1,0	4,5	2,3	-4,9	14,6	14,6	-10,6
Азія	6,0	2,7	0,1	11,7	5,5	-11,1	8,2	4,7	-7,9

На даний момент світова торгівля і світове виробництво продукції знаходяться у фазі відновлення. Падіння глобального виробництва продукції в 2009 році (-2.3%) було першим у своєму роді починаючи з Великої Депресії в 1920 і 30-х років, викликаючи відповідну реакцію податкової і валютної політики урядів в усьому світі. Що стосується подальших прогнозів розвитку світової торгівлі на 2010 рік, то згідно даних СОТ, після найбільш різкого зниження більш ніж за 70 років, світова торгівля в 2010 році відновить свої позитивні тренди, збільшившись на 9.5 %. Експерти СОТ прогнозують, що в 2010 році очікується збільшення експорту розвинутих економік на рівні 7.5% в об'ємних показниках протягом року, у той час як експортні постачання в інших частинах світу (включаючи економіки країн що розвиваються, і Співдружність Незалежних Держав), повинні підвищитися приблизно на 11%. У цілому очікуване значне збільшення обсягів світової торгівлі в 2010 році може дозволити повернути втрачені позиції на світових ринках основним учасникам світового ринку. За оцінками експертів СОТ, якщо світова торгівля продовжить рости з уже існуючими в 2010 році темпами, то знадобиться кілька років щоб її обсяги перевищили до кризовий рівень 2008 року. Рівень світової торгівлі товарами за перші шість місяців 2010 року збільшився приблизно на 25 % у порівнянні з тим же періодом 2009 року. Цей стрибок у зростанні товарної торгівлі в цілому підтверджує збереження тенденції, яка почалась ще в першому кварталі 2010 року. Світовий експорт товарів збільшився приблизно на 7% у другому кварталі 2010, у порівнянні з першим кварталом [11].

Таким чином, глобальна економіка зіштовхнулася з дуже серйозною рецесією, а тривалість і глибина цієї кризи багато в чому залежить від того, наскільки своєчасними і точними будуть дії урядів країн та провідних корпорацій. В умовах сучасної фінансової кризи істотні зміни відбуваються і у технологіях та методах стратегічного менеджменту, використовуваних міжнародними компаніями.

У цілому сфера стратегічних рішень міжнародних корпорацій в умовах світової кризи досить широка: це вибір напрямку розвитку організації та досягнення конкурентної переваги, партнерів і організаційних форм

партнерства, а також вирішення інших стратегічних завдань, необхідних для здійснення місії організації та її цілей. Необхідність прийняття стратегічних рішень виникає у зв'язку з тим, що критичного значення в умовах кризи набувають ресурси, їх логістика, функції структурних ланок, бізнес-процеси. Особливість управління корпорацією в умовах кризи полягає в підвищеній складності управлінських процесів.

Більшість дослідників сходяться на думці, що найпершим заходом міжнародних компаній в умовах глобальної фінансово-економічної кризи повинне бути скорочення витрат, що традиційно є необхідним кроком у ситуації, коли організація відчуває на собі вплив кризи. Необхідно централізувати прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати або заморожувати витрати, пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів.

Проте, реалізацію заходів зі скорочення витрат потрібно побудувати таким чином, аби очікуваний ефект у короткостроковій перспективі не був нівельований втратою прибутку у довгостроковій перспективі. Слід сказати, що багато компаній у період економічної кризи стандартно реагують на кризу і у якості домінуючої стратегії застосовують стратегію «cost-cutting» (тотального зменшення витрат), що передусім призводить до заморожування інвестиційних проектів. Дійсно, у ряді випадків такі стратегії можуть дати деяку економію коштів на певному етапі, проте зі стратегічної точки зору це не дозволяє компаніям одержати суттєвий вигравш у довгостроковій перспективі. Існують інші стратегії (стратегія "частки ринку", стратегія «злиття і поглинання», стратегія «ключової переваги»), які дозволяють у період серйозних змін зовнішнього і внутрішнього економічного середовища не тільки залишитися на плаву, але і досить активно розвиватися.

Другим стратегічним заходом для міжнародних компаній в умовах кризи є стимулювання вхідних грошових потоків, що дасть змогу відновити фінансовий потенціал компаній як основу їх майбутнього розвитку. Залучення коштів в організацію в умовах кризи здійснюється переважно по трьом головним напрямкам: по-перше – продаж і здача в оренду надлишкових активів компанії; по-друге – оптимізація засобів стимулювання продажу продукції та послуг; по-третє – зміна кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Одним з напрямків діяльності сучасних міжнародні компанії в умовах кризи повинна стати розробка антикризових маркетингових програм, які є конкурентною перевагою в період кризи: ці програми дозволяють не тільки зберегти свій існуючий рівень, але й успішно розвиватися. Ключовим елементом виживання в умовах кризи є дуже чітка послідовна стратегія з точною вертикаллю виконання конкретних тактичних дій і максимально швидким зворотним зв'язком.

Криза створює сприятливі умови для злиттів і поглинань і мотивує до проведення реструктуризації, яка сприяє зростанню компаній у перспективі. Реструктуризація, що передбачає розробку чітких стратегічних дій і формування нового бізнес-портфелю компанії, може супроводжуватися зміною організаційно-правової форми. При цьому добре структурована компанія і бізнес мають значні переваги перед конкурентами:

- по-перше, за рахунок успішної корпоративної реструктуризації підвищується прозорість бізнесу, що дає можливість залучати додаткові кошти як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках;

- по-друге, у результаті оптимізації бізнес-процесів підвищується ефективність управління;

- по-третє, стратегічні цілі і цінності компаній стають більш зрозумілими для працівників і партнерів.

В умовах кризи існує можливість консолідації активів, приміром, у зв'язку з падінням курсу акцій у великих акціонерів можна купити цінні папери по більш низькій ціні і тим самим зібрати контрольні пакети акцій. Також в умовах рецесії приєднання нових активів до більш стійких компаній дає додатковий ефект синергії. До основних переваг консолідації активів в умовах кризи належать ліквідація збиткових компаній; підвищення стандартів корпоративного управління; реалізація прав акціонерів і оптимізація процесу прийняття рішень.

В умовах спаду компанії намагаються також оптимізувати кількість співробітників. Ці та інші заходи подолання фінансово-економічної кризи допоможуть міжнародній корпорації вийти на новий етап у своїй діяльності.

Висновки за результатами дослідження. Отже, здійснене дослідження переконливо засвідчило, що світова економічна криза ініціювала низку нових викликів та загроз для міжнародних компаній, що у свою чергу обумовлює необхідність трансформації систем стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій та розробки і впровадження нових ефективних стратегічних механізмів, які дозволять корпораціям успішно функціонувати у нинішніх умовах зовнішнього глобального середовища. Встановлено, що основними методами подолання кризи в міжнародних корпораціях є скорочення витрат; збільшення надходження коштів в організацію; здійснення реструктуризації кредиторської заборгованості; визначення стратегії розвитку корпорації та проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кияк А.Т. Конкурентна стратегія транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації світогосподарського розвитку: Дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1999. – 185 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 2002. – 390 с.
3. Рогач О.І, Шнирков О.І. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки: [Навч. посібник] / Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: Вид. центр "Київський ун-т", 1999. — 302с.
4. Рокоча В.В., Плотніков О.В., Новицький В.Є., Кудирко Л.П., Сльозко О.О. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. з нормативної навч. дисципліни «Транснаціональні корпорації. – К.: Таксон, 2001. — 304 с.
5. Транснаціональні корпорації : метод. рек. / Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича; [уклад. Т.В.Марченко] — Чернівці: Рута, 2007. – 51 с.

6. Філіпенко А.С., Будкін В.С., Веклич О.О Світова економіка: Підруч. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за спец. «Міжнародна економіка» 2. вид. стер. – К.: Либідь, 2001. – 582 с.
7. Dunning, J.H. The Theory of International production, In Fatemi, K. (ed) International Trade, New York: Taylor and Francis, 2002. – 126 p.
8. Globalization and Development: Themes and Concepts in Current Research / Ed. By Don Kalb, Wil Pansters and Hans Sicbers. - Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2008. –203 p.
9. Strategies in Global Competition/ Ed. by N. Hool and J.E.Valne. - N.Y., Sydney, 2009. – 359 p.
10. The Trade and Development Report : [Електронний ресурс] . – Режим доступу : //www.unctad.org.
11. World Trade Report 2009 : [Електронний ресурс] . – Режим доступу : // www.wto.org/english/res_e /...e/.../world_trade_report09_e.pdf.
12. Офіційний сайт ЮНКТАД [Електронний ресурс] . –Режим доступу: // www.unctad.org.

УДК 658.012.4:004.415

ЛОСЄВА Х.Г.,
Європейський університет фінансів,
інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, аспірант

ДО ТЕОРИТИЧНОЇ СУТІ ТА ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Анотація. *Змінність факторів макросередовища вимагає від підприємств докладного прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування можливостей та загроз подальшого розвитку та реалізації поставлених цілей, вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.*

Ключові слова: бізнес-план, плановість ринкової системи, управління, стратегічне планування.

Аннотация. *Изменяемость факторов макросреды требует от предприятий подробного прогнозирования своей стратегической и текущей деятельности, учета возможностей и угроз последующего развития и реализации поставленных целей, умения принимать соответствующие управленческие решения. Важным элементом стратегического планирования, который решающей мерой может предусматривать реакцию предприятия по требованиям внешней среды и поддерживать его соответствующее поведение на рынке, является бизнес-планирование.*

Ключевые слова: бизнес-план, плановость рыночной системы, управление, стратегическое планирование.

Annotation. *The changeableness of factors of macroenvironment requires from enterprises the detailed prognostication of the strategic and current activity, account of possibilities and threats of subsequent development and realization of the put aims, ability to accept the proper administrative decisions. The important element of the strategic planning, which can foresee the reaction of enterprise a decision measure on the requirements of external environment and support him the proper conduct at the market, is business-planning.*

Keywords: business plan, development according to plan of the market system, management, strategic planning.

Постановка проблеми. Планування – складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури. Воно полягає у визначенні на базі прогнозних наукових розробок цілей, потреб і параметрів розвитку системи, які розглядаються як орієнтири для суб'єктів господарювання [4]. Вибравши свою справу, необхідно планувати, яким чином вона повинна бути організована. Кожен підприємець, починаючи власну діяльність, повинний чітко уявляти собі перспективну потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання а також вміти чітко оцінити економічну ефективність використання всіх ресурсів у процесі господарської діяльності. Без бізнес-плану взагалі не можна братися за комерційну діяльність, інакше можливість невдачі буде занадто висока.

Аналіз останніх досліджень. Останнім часом з'явилася безліч методик розробки бізнес-планів підприємства, випущена велика кількість підручників і навчальних посібників по даній темі. Зокрема, проблемам бізнес-планування на підприємстві присвячені праці таких відомих економістів, як: Разу М.Л., Воропаєв В.І., Якутін Ю.В. та інші [1, 2]. Серед зарубіжних авторів можна виділити праці Зігель Еріка С. [3] та інших. З'явилися цілий ряд методик по бізнес-плануванню, затверджених Міністерством освіти та науки України.

Аналіз вивчення бізнес процесів, та можливість їх використання в управлінні підприємством, розробляли такі вчені, як: К.Алдріх, Дж.Бенкс, Ю.Віннер, К.Портні, Д.Тополевич, К.Рюхман, та інші.

Мета статті. Метою статті є аналіз підходів, що до визначення бізнес-планування. Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіштовхнутися, а також визначає способи рішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план у кінцевому рахунку відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу і чи принесе воно доходи, що окуплять усі витрати.