

курортно-бальнеологічного центру із природною системою долини річки Стрий та лісовими масивами Карпат, динамізації простору через відновлення вузькоколійки та використання її як рекреаційного транспорту.

1. Габрель М.М. *Просторова організація містобудівних систем: моногр./М.М.Габрель.* – IPД НАН України . – К.:Видавничий дім А.С.С, 2004 – 400 с.
2. Демин Н.М. *Управление развитием градостроительных систем/ Н.М.Демин.* – К.: Будівельник, 1991. – 184 с.
3. Шаблій О.І. *Основи загальної суспільної географії / О.І.Шаблій.* - Львів:ЛНУ ім.І.Франка, 2003. – 423 с.
4. *Сайт міської ради м.Дрогобича. [Електронний ресурс].* – Режим доступу: www.drohobych-rada.gov.ua

Журавель Ю.В.

*Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

На сьогодні найважливішою передумовою стратегічного планування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості став розвиток ринкових відносин, їх постійне і безперервне вдосконалення. В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи. Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, особливо підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на глибоких фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу і інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) лежать в основі зростаючої ролі стратегічного планування.

Стратегічне планування дозволяє створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу і системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління і рівня наявної матеріально-технічної бази виробництва. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Відповідно для такого стратегічного планування залучаються певні інструменти та методи стратегічного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Методи та інструменти стратегічного менеджменту

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
1	2
Ситуаційний аналіз макроекономічне оточення підприємства): – економіка і політика; – технологія та екологія; – правове забезпечення; – демографія, суспільство.	– огляд, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; – PEST-аналіз.

1	2
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку): – замовники; – посередники; – конкуренти; – зовнішні впливи; – громадськість; – постачальники.	– аналіз ринкової позиції, ставлення до готової марці і престижу фірми; – аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження).
Власне підприємство: – результати реалізації цілей минулого стратегії; – оцінка стану маркетингової сукупності; – можливості, ресурси; – маркетингова інфраструктура.	– порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; – причинний аналіз, пірамідальна структура; – аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; – інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік.
Конфронтаційний аналіз (підприємство – конкуренція): ідентифікація слабких і сильних сторін на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності.	– аналіз SWOT; – методи порівняльного аналізу.
Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності: – аналіз позицій стратегічних одиниць в сфері ринкових цін; – аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробів; – аналіз частки торгових витрат; – аналіз циклу «продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати».	– аналіз портфеля замовлень (за методикою БКГ, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля і надходження грошових засобів); – класифікація продукції за П.Дракером; – метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів; – ABC-аналіз, оптимум Парето.
Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків.	– причинний аналіз; – аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень.
Прогнози і передбачення: – динаміка оточення підприємства; – динаміка параметрів ринку; – динаміка параметрів підприємств.	– сценарій розвитку; – нормативний метод; – аналіз часових рядів, екстраполяція; – тенденцій, аналіз критичних зв'язків; – операційні дослідження, імітаційні моделі; – методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо.
Планування цілей: – місія підприємства, його ідентифікація, шлях розвитку; – вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків); – профілювання пропозицій; – цільові пріоритети, цільові траєкторії; – масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність з урахуванням тимчасових і просторових параметрів).	– портфель замовлень (план); – SWOT (план); – моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; – операційні дослідження, моделювання; – аналіз ризику; – методи творчого мислення при вартісному аналізі; – методи експертних оцінок.
План стратегічних операцій: – виділення стратегічних підприємницьких підрозділів; – типова стратегія зростання, конкурентна стратегія; – стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності; – формулювання стратегічних варіантів; – ідентифікація і оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків; – корекція на основі зворотного зв'язку.	– портфель замовлень (план); – SWOT (план); – операційні дослідження, моделювання; – методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг); – методи мережевого аналізу; – аналіз ризику; – метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу; – методи експертних оцінок.

Складено автором на основі джерела [1].

Для використання специфічного інструментарію при розробці стратегії, перш за все, необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації.

Підприємства працюють з інформацією, взятої, перш за все, з аналізів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження ринку харчової продукції по широкому спектрі показників і величин, зокрема хлібопродукції, що впливають на управління і результати роботи підприємства [1]. Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який за допомогою інформації про ціну, продукції, місці її

виробництва і способів просування на ринок в значній мірі впливає на рішення, що приймаються при формуванні стратегії підприємства.

Оскільки стратегічне планування діяльності будь-якого підприємства тісно пов'язане із здійсненням загальної економічної політики держави то ця проблема управління особливо актуальна для підприємств харчової промисловості як основи забезпечення продовольчої безпеки України. А якісне управління можливе тільки із залученням відповідних методів та інструментів стратегічного менеджменту.

1. Ритвельдт Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 16-23.

Калат Я.Я.

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ДІЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Стан економічної безпеки є визначальним фактором, що показує здатність прикордонного регіону до розкриття його економічного потенціалу та створення передумов економічного зростання. Водночас, прикордонні регіони характеризуються високою чутливістю до внутрішніх і зовнішніх змін економічного середовища. Саме через близькість до кордону з сусідньою державою прикордонний регіон отримує, як додаткові небезпеки, так і нові можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення безпеки через транскордонне співробітництво. Ефективне використання транскордонного розташування прикордонними регіонами за умови пріоритетності регіональних інтересів, таких як: забезпечення і підтримка належного рівня життя населення; реалізація ефективної регіональної політики; раціональне використання наявного економічного потенціалу та стабільне відтворення соціального, господарського, природно-ресурсного, демографічного потенціалу регіону тощо, дозволить досягти високого рівня економічної безпеки регіону в транскордонному контексті.

В одному з останніх і, можна вважати, найвагомішому для економічного піднесення українських прикордонних територій правовому документі, Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27 червня 2014 року (далі, Угода про асоціацію), не тільки передбачено новий поглиблений формат відносин між Україною та країнами-членами ЄС у політичній та економічній сферах, але й відкрито нові можливості для забезпечення економічної безпеки держави і кожного її регіону. Так Угода про асоціацію базується на нормативно-правових актах в яких закладені основоположні принципи забезпечення безпеки, зокрема економічної: Статуті Організації Об'єднаних Націй; Гельсінському заключному акті Наради з безпеки та співробітництва в Європі 1975 року; заключних документах Мадридської та Віденської конференцій від 1991 та 1992 років відповідно; Паризькій хартії для нової Європи від 1990 року; Загальній декларації прав людини ООН від 1948 року; Конвенції Ради Європи про захист прав людини і основоположних свобод від 1950 року. Крім того, погоджено уніфіковане застосування низки міжнародних стандартів і документів, що стосуються питань торгівельної і митної сфер, які є розроблені Всесвітньою митною організацією, СОТ, ООН та спрямовані на стабільність і безпеку у цих галузях.

Питання транскордонної взаємодії регулюються окремою Главою 27 «Транскордонне та регіональне співробітництво» (Розділ V. Економічне та галузеве співробітництво) Угоди про асоціацію. Імплементация зазначеної частини Угоди відкриває