

Savkina V.N., Goncharov V.N.
Luhansk National Agrarian University

PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF CORN MANUFACTURE AND CONSUMPTION

Summary

The research of the terms of home-produced corn export increase in the current year, and the determination of its value in the development of potential of Ukraine.

Keywords: export potential, national manufacture, export markets.

УДК 005.21:005.51:005.52

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СПОСОБОВ ПРЕДОТВРАЩЕННЯ ОШИБОК В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧЕСЬКОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВЕ ЇХ АНАЛІЗА

Сагер Л.Ю., Титаренко Ю.В.
Сумської державний університет

Статья посвящена анализу существующих ошибок в процессе стратегического планирования и формирования на этой основе базовых мероприятий по уменьшению или нивелированию их негативного влияния.

Ключевые слова: стратегия, планирование, стратегические ошибки, мероприятия.

Постановка проблемы. Для большинства украинских предприятий стратегическое планирование по-прежнему остается теоретической концепцией. На практике данную технологию использует относительно небольшой процент из них. Естественно, у одних это получается лучше, у других – не так хорошо, как хотелось бы.

Многие компании к этому подтолкнула жизнь в условиях кризиса. Если до недавнего времени отрасль отлично развивалась, то организации, работающие в ней, зачастую вообще не обращали внимание на данную технологию. Мысль о том, что завтра будет не так, как сегодня, посещала умы далеко не всех «топов». Столкнувшись же с последствиями кризиса, многие осознали необходимость стратегического планирования, но произошло это довольно поздно.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблеме стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе (Р. Акоф, И. Ансофф, К. Боумэн, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд и др.), но, к сожалению, в нашей стране долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме. Необходимость появления учебных пособий по планированию была вызвана преобразованием централизованного планирования в систему государственного регулирования. Это потребовало кардинального пересмотра всех элементов системы внутрифирменного планирования.

Формулирование целей статьи. Основная цель статьи состоит в том, чтобы раскрыть содержание процесса стратегического планирования на предприятии. Автора по-новому представили классификацию ошибок, которые могут привести фирму к потере капитала или краху.

Изложение основного материала. Существует множество подходов к теории стратегического планирования. Например, З.Е. Шершнева [1], под стратегическим планированием понимает явление и процесс предвидения будущего и подготовки к будущему, которое трактуется достаточно широко: как интегральный процесс подготовки и принятия решений типа; как формулировка целей и определение путей их достижения; как обеспечение

подготовленности предприятия для конкурентной борьбы на рынках и т.д. В течение долгого периода времени стратегическое планирование было свойственно только крупным международным холдингам и концернам. На данный момент, стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [3].

В своем исследовании под стратегическим планированием мы будем понимать выработку стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели [2].

В целом, эффективность системы стратегического планирования определяется тем, что она:

- 1) обеспечивает комплексный взгляд на предприятие и на его внешнее окружение;
- 2) облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- 3) обеспечивает координацию и коммуникация;
- 4) помогает реализовывать стратегический выбор и реализовывать стратегию;
- 5) дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса.

Анализ показывает, что большинство предприятий имеют тенденцию придерживаться определенной стратегической ориентации в течение 15-20 лет, прежде чем принять существенные изменения в направлении развития. Обычно необходим некоторый шок, для того чтобы у менеджера появилась серьезная мотивация для пересмотра позиций предприятия. Стимулировать стратегические изменения могут, например, такие события:

- смена руководства предприятия;
- угроза смены собственника или поглощение предприятия;
- осознание менеджерами необходимости «прорыва» в процессе функционирования предприятия, в случае если это не выходит на ожидаемые результаты.

Соответственно эффективная система стратегического планирования как один из базовых эле-

ментов стратегического менеджмента, позволяет принимать эффективные стратегические решения, которые: ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; характерны значительной неопределенностью, поскольку учитывают неподконтрольные внешние факторы, которые влияют на предприятие; связаны с привлечением значительных ресурсов и могут иметь очень серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Основные характеристики стратегических решений представлены на рис. 1.

При этом ошибки в процессе стратегического планирования влияют на эффективность этих решений и своевременность их принятия, не позволяя достичь желаемого развития предприятия.

Основные ошибки стратегического планирования [5] представлены на рис. 2.

Итак, рассмотрим некоторые из них:

1) **непонимание руководителем стратегического планирования в деятельности предприятия.** Главная цель стратегического планирования – помочь руководителю в создании структурированного будущего для своего предприятия и обеспечение на этой основе управления им в долгосрочном периоде. Стратегическое планирование помогает руководителю:

- осознать предприятием своей сущности;
- сформировать принципы;
- определить базовые цели;
- выбрать средства и методы по их достижению;
- составить план мероприятий (наполнение конкретными показателями, сроками ответственными).

Поэтому, несмотря на тяжелое положение, выход из кризиса надо начать именно по стратегии, потому что следующий период развития экономики выдвинет к субъектам рынка еще более жесткие требования, и победят те фирмы, которые заранее успеют правильно подготовиться.

2) желание **высшего руководства держаться в отдалении** от создания и выполнения стратегического планирования, делегируя эти функции конкретному должностному лицу или подразделению;

3) **отсутствие промежуточных целей.** Распространенная ошибка, когда определяется общее направление и намечаются конкретные цели, но не формулируются задачи, и поддаются количественной оценке, за решение которых несут ответственность определенные менеджеры»;

4) **неучет результатов маркетинговых исследований руководителями при разработке стратегий.** Стратегия это модель рыночного поведения со взглядами на будущее. Поэтому надо тщательно изучить рынок и его возможности, проанализировать варианты приобщения капитала и выявление

Основные характеристики стратегических решений	
→	1) инновационность по своей природе; поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам и может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга
→	2) направленность на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее
→	3) отличие от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль
→	4) направленность на в будущее и являются неопределенными по своей природе
→	5) требовательность знаний - результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от скорости или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок
→	6) субъективность по своей природе, не поддаются, как правило, объективное оценке
→	7) необратимость и имеющиеся долгосрочные последствия

Рис. 1. Характеристики стратегических решений (составлено на основании [4])

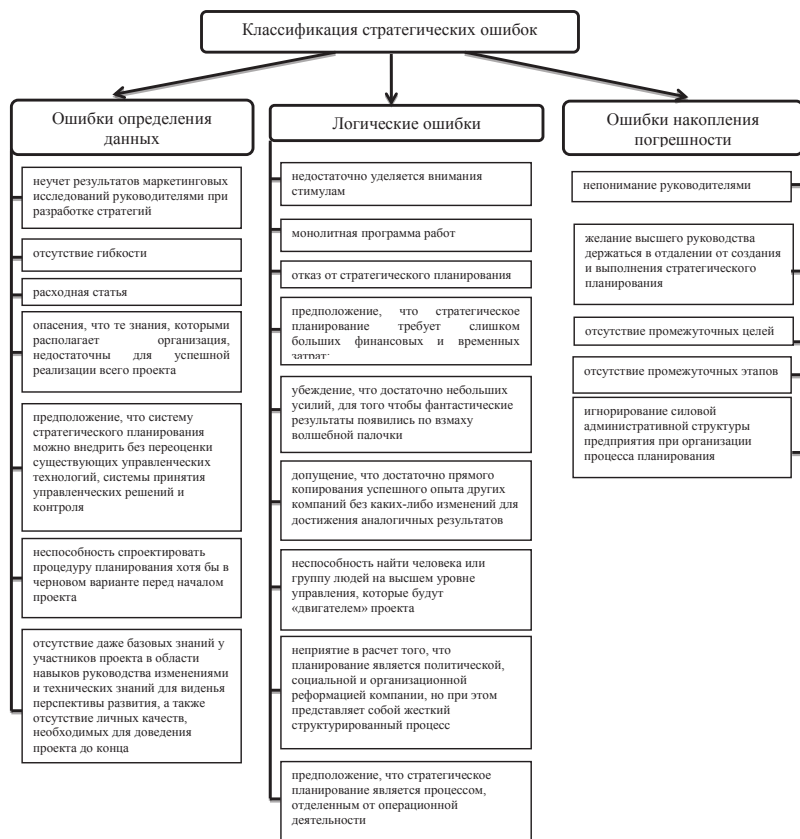


Рис. 2. Классификация стратегических ошибок в процессе в стратегического планирования

каналов сбыта. Маркетинговые исследования могут избежать некоторых проблем и ответить на важные вопросы;

5) **недостаточно уделяется внимания стимулам.** Реализация принятых решений всегда должна стимулироваться. Стимулами к выполнению работ может быть не только материальное поощрение, но и оценка работы. Даже открытость общих результатов и этапов выполнения работ каждым сотрудником является одним из стимулов, который заставляет тянуться за лидерами;

6) **монологичная программа работ.** Необходимо разбивать проблему на небольшие задачи и решать одну за другой. Иначе ваш стратегический план будет подобен большой, тяжелой конструкторки, которая медленно, но уверенно разваливается;

7) **отсутствие промежуточных этапов.** Для решения промежуточных задач необходимо выделить ресурсы. Такое деление на этапы позволяет установить приоритеты и скорректировать курс в случае возникновения проблем, не позволяя в них увязнуть;

8) **отказ от стратегического планирования** из-за того, что внедрение системы потерпело поражение в прошлом, то есть не привело к тем результатам, которые ожидали получить представители высшего звена управления;

9) **отсутствие гибкости.** Необходимо прогнозировать возможные последствия, создать альтернативные планы, разработать различные сценарии, рассчитанные на тот или иной случай, предсказать влияние тех или иных действий на будущие результаты. Без этого даже небольшое изменение внешних условий может поставить менеджера в тупик из-за отсутствия ресурсов для компенсации возникших изменений.

10) **расходная статья.** Инвестиции со всеми вытекающими отсюда последствиями. Если не управлять ими и не делать шаги, необходимые для того, чтобы добиться доходов от вложенного капитала;

11) **опасения**, что те знания, которыми располагает организация, недостаточны для успешной реализации всего проекта;

12) **предположение**, что стратегическое планирование требует слишком больших финансовых и временных затрат;

13) **убеждение**, что достаточно небольших усилий, для того чтобы фантастические результаты появились по взмаху волшебной палочки;

14) **допущение**, что достаточно прямого копирования успешного опыта других компаний без каких-либо изменений для достижения аналогичных результатов;

15) **предположение**, что систему стратегического планирования можно внедрить без переоценки существующих управленческих технологий, системы принятия управленческих решений и контроля;

16) **игнорирование** силовой административной структуры предприятия при организации процесса планирования;

17) **неспособность спроектировать** процедуру планирования хотя бы в черновом варианте перед началом проекта;

18) **неспособность найти** человека или группу людей на высшем уровне управления, которые будут «двигателем» проекта;

19) **отсутствие даже базовых знаний** у участников проекта в области навыков руководства изменениями и технических знаний для видения перспективы развития, а также отсутствие личных качеств, необходимых для доведения проекта до конца;

20) **неприятие в расчет** того, что планирование является политической, социальной и организационной реформацией компании, но при этом представляет собой жесткий структурированный процесс;

21) **предположение**, что стратегическое планирование является процессом, отделенным от операционной деятельности.

Ошибки в процессе внедрения и эксплуатации системы [3]:

1. Загруженность высшего руководства «текучкой» настолько, что не хватает времени на стратегическое планирование.

2. Неспособность высшего руководства привлечь в данный процесс руководителей среднего звена.

3. Слишком высокий уровень централизации процесса в головной штаб-квартире организации, в результате филиалы и отделения не чувствуют своей ответственности или вовлеченности в процесс.

4. Введение слишком большой доли бюрократии в систему стратегического планирования, что уменьшает степень ее гибкости, лишает простоты, ограничивает применение творческого мышления.

5. Неспособность разработать реальные планы по причине чрезмерного оптимизма или чрезмерной осторожности.

6. Нежелание вдаваться в кардинальный анализ плановых показателей, а также заниматься просмотром достигнутого уровня развития и на этой основе устанавливать новые цели.

7. Преобладание эмоций и интуиции над обоснованными расчетами.

8. Чрезмерное увлечение точностью данных в процессе подготовки матрицы SWOT – анализа.

9. Объединение в один процесс внедрения стратегического планирования и финансовой реструктуризации.

10. Отсутствие процедур постоянного мониторинга внешней и внутренней среды после формирования стратегического плана.

11. Отсутствие перехода на планирование внутри отделов до уровня планов действий.

12. Попытки сделать слишком много в короткий промежуток времени.

13. Неспособность высшего звена управления проанализировать разработанный стратегический план совместно с руководителями подразделений и филиалов.

18. Игнорирование того факта, что основная цель стратегического планирования в конечном счете направлена на улучшение текущих управленческих решений.

19. Предположение, что созданные планы незыблемы и не могут быть скорректированы.

20. Попытки высшего звена управления нарушить процедуру стратегического планирования путем принятия интуитивных решений, входящих в конфликт с разработанными ранее планами мероприятий и действий на основе матрицы SWOT – анализа.

21. Нежелание и неспособность использовать стратегический план как инструмент оценки линейных руководителей.

22. Исключение из рассмотрения финансовых аспектов стратегий, их эффективности с точки зрения затрат.

23. Отсутствие системы вознаграждения за достижение стратегических результатов.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни сверху вниз. Способы преодоления негативных последствий предотвращения ошибок при стратегическом планировании представлены на рис. 3

Способы предотвращения ошибок при стратегическом планировании:

- 1) предотвращение ошибок определения данных:
 - стратегическое планирование должны выполнять люди с определенным опытом и базой знаний;
 - провести качественное маркетинговое исследование рынка и учитывать результаты при стратегическом планировании;

- правильно проектировать процедуру планирования;
2) предотвращение логических ошибок:

- учитывать стимулы в выполнении работы;

- определить людей, которые будут контролировать этапы стратегического планирования;

- анализировать политическую, социальную и организационную информацию;
3) предотвращение ошибок накопление погрешности:

- высшему руководству нужно изучить дополнительную информацию о стратегическом планировании а организации;

- составление промежуточных целей и этапов стратегического планирования;

- высшее руководство должно контролировать стратегическое планирование на каждом этапе;

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов [4]:

1. Является стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2. Предусматривает стратегия допустимую степень риска?

3. Обладает организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является эта стратегия лучшим способом применения ресурсов предприятия?

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие [6]:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Способы предотвращения ошибок при стратегическом планировании:	
1)	<p><i>предотвращение ошибок определения данных:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегическое планирование должны выполнять люди с определенным опытом и базой знаний; - провести качественное маркетинговое исследование рынка и учитывать результаты при стратегическом планировании; - правильно проектировать процедуру планирования;
2)	<p><i>предотвращение логических ошибок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - учитывать стимулы в выполнении работы; - определить людей, которые будут контролировать этапы стратегического планирования; - анализировать политическую, социальную и организационную информацию;
3)	<p><i>предотвращение ошибок накопление погрешности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - высшему руководству нужно изучить дополнительную информацию о стратегическом планировании а организации; - составление промежуточных целей и этапов стратегического планирования; - высшее руководство должно контролировать стратегическое планирование на каждом этапе;

Рис. 3. Систематизация способов предотвращения ошибок при стратегическом планировании

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей предприятия [7].

Выводы. Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. Основные составляющие управления развитием предприятия – это формирование видения, обнаружения целей и задач, определение стратегии, разработка планов развития, установление соответствующего лидерства.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того, чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегия развития предприятия определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Следовательно, при планировании надо учитывать все факторы и исследования, которые проведены раньше; проанализировать ошибки предприятий-конкурентов, требовательно относиться к разработке стратегий, так как от этого зависит конкурентоспособность фирмы, ее дальнейшее развитие. Всегда надо помнить, что каждая ошибка – это деньги предприятия и его спокойствие.

Список литературы:

1. Шершнева С.Е. Стратегическое управление: учеб. пособие./ С.Е. Шершнева, С.В. Оборская. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах : учеб.пособие./ В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 197 с.
3. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
4. Семенов А.В. Стратегическое планирование на предприятии / А.В. Семенов // Секрет фирмы. – 2008. – № 3. – С. 18
5. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: учебное пособие / Г.Н. Степанова. – М. : Издательство МГУП, 2008. – 136 с.
6. Рассел Г. Маркетинг : принципы и стратегии: Учебник для вузов/ Г. Рассел. – М. : ИНФРА, 2005. – 367 с.
7. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: учебное пособие / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2004. – 147 с.
8. Белов А.С. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы / А.С. Белов // Top-Manager. – 2005. – № 21 – С. 15-17.

Сагер Л.Ю., Титаренко Ю.В.
Сумський державний університет

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СПОСОБІВ ЗАПОБІГАННЯ ПОМИЛОК У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ ЇХ АНАЛІЗУ

Анотація

Стаття присвячена аналізу існуючих помилок в процесі стратегічного планування та формування на цій основі базових заходів щодо зменшення або нівелювання їх негативного впливу.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічні помилки, заходи.

Sager L.Y., Titarenko Y.V.
Sumy State University

SYSTEMATIZATION WAYS FOR PREVENTING ERRORS IN STRATEGIC PLANNING BASED ON THEIR ANALYSIS

Summary

The article is devoted to the analysis of the existing bugs in the strategic planning process and the formation on this basis of the main measures to reduce or leveling of their negative influence.

Keywords: strategy, planning, strategic mistakes, event.

УДК 658.3

ЕКОНОМІКА ЗНАТЬ ТА ЗАХОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Сахненко О.І., Максимова М.М.

Академія внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України

Проведено теоретичне узагальнення підходів до економіки знань як до інноваційної економічної системи. Розглянута проблема пошуку нової парадигми соціально-економічного розвитку економіки країни, а також розуміння причин і факторів, які впливають на становлення економіки знань. Доведена ключова роль державної підтримки щодо формування економіки, заснованої на знаннях.

Ключові слова: економіка знань, людський капітал, освіта, наука, державна політика.

Постановка проблеми. В даний час перед Україною стоїть проблема переходу економіки до якісно нового етапу розвитку, заснованому на науці та інноваціях, в якому нематеріальна сфера перетворюється в найважливіший фактор конкурентоспроможності економіки. Тому необхідно комплексне осмислення не тільки сутнісних характеристик економічних змін, що відбуваються в суспільстві, а й розуміння причин і факторів, які сприяють або перешкоджають становленню економіки знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів економіки знань присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема праці таких авторів, як: Г. Беккер, Д. Рікардо, А. Сміт, Т. Стюарт та інші. Помітний внесок у дослідження проблем економіки знань здійснили російські вчені О. Гапоненко, А. Докторович, В. Іванов, В. Іноземцев, В. Макаров, Б. Мільнер, В. Сергєєв та інші. Проблеми, які пов'язані з розвитком економіки знань в Україні, висвітлено у працях Ю. Бажала, А. Гальчинського, В. Гейця, Г. Задорожного, О. Марченко, В. Семиноженка, А. Чухна та інших. Проте залишилися невирішені питання, відображені у цій статті, які потребують ґрунтовних наукових розробок та досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Формування економіки знань стає своєрідним імперативом глобального розвитку: якщо країна цього не зрозуміє і не надасть розвитку освіти і науки пріоритетного значення, вона

автоматично буде виключена з процесу розвитку і почне швидко деградувати в усіх відношеннях. Розвинені країни стали такими саме завдяки тому, що першими не лише зрозуміли значення інтелекту людини, але й практично створили умови для його розвитку і реалізації. Отже необхідно розробити основні пріоритетні завдання щодо розбудови економіки знань.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження сутності категорії «економіка знань» та з'ясування ролі держави у формуванні економіки знань.

Виклад основного матеріалу. Процес розвитку економіки знань призначений в підвищенні якості людського капіталу, в підвищенні якості життя, у виробництві знань, високих технологій, інновацій та високоякісних послуг. Сьогодні виробництво знань і високих технологій служить основним джерелом зростання економіки в розвинених країнах. Головним чинником формування і розвитку економіки знань є людський капітал. Часто термін «економіка знань» використовують як синонім інноваційної економіки. Проте економіка знань – вищий етап розвитку інноваційної економіки. І є базою, фундаментом суспільства знань або інформаційного суспільства.

В інфраструктуру економіки знань входять наступні основні складові: ефективні державні інститути, які забезпечують високу якість життя; високоякісна освіта; ефективна фундаментальна наука; ефективний науково-технічний венчурний бізнес;