

домовленостей на муніципальному рівні та лобістський тиск на структурну перебудову економіки регіону загалом.

Наступним бар'єром є недостатність інституційного механізму поєднання стратегій і програм розвитку як на місцевому, так і на регіональному рівнях. Внаслідок чого виникають різні бачення пріоритетів структурного розвитку економіки, що є істотною перешкодою своєчасності підготовки та реалізації відповідних стратегій та програм. Таким чином, обговорення на стадії формування структурної політики повинно відбуватись на основі проведення консультацій, де буде вказано основних дійових осіб цього процесу – регіональних, місцевих органів самоврядування та інших. На подальших стадіях формування та реалізації структурної політики потрібно створити Наглядові комітети, до складу яких увійдуть представники всіх зацікавлених сторін.

Водночас до інституційно-економічних бар'єрів реалізації структурної політики потрібно віднести: домінування державних трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів; низьку частку бюджету розвитку у складі місцевих бюджетів; значну дотаційність місцевих бюджетів до 90 %; високий рівень централізованості місцевого бюджету до 70-75 % [4]. Отже, сьогодні не сформовано належну фінансово-економічну базу органів місцевого самоврядування, яка б дала їм змогу ефективно здійснювати власні функції та реалізовувати структурні реформи економіки загалом. Відповідно все це призводить до неможливості фінансового забезпечення функцій місцевих органів влади.

Окрім цього, усунення інституційних бар'єрів, які виникають під час формування та реалізації структурної політики на муніципальному рівні, потребує від усіх учасників цього процесу дотримуватись певних принципів, зокрема принципу партнерства та згуртованості дій (влади, бізнесу, громади тощо); принципу відкритості щодо вибору пріоритетів та завдань структурної політики для підвищення рівня довіри до владних інститутів; принципу поєднання стратегій і програм структурної перебудови економіки на регіональному та муніципальному рівні; принципу результативності щодо реалізації поставлених завдань структурної політики; принципу адекватності структурних зрушень стосовно економічно-ресурсного потенціалу регіону; принципу підзвітності на всіх рівнях владних інституцій щодо визначення чіткості компетенції та їх відповідальності за процеси формування та реалізацію структурної політики.

**Висновки.** Отже, як формування повноцінної структурної політики на муніципальному рівні, так і реалізація її основних принципів повинна відбуватись виключно на засадах демократичного урядування, децентралізації повноважень, більшої автономії для усіх органів влади, більшої відповідальності та ініціативи як для високих, так і для рядових службовців.

### Література

1. Закон України "Про місцеве самоврядування". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
2. Закон України "Про місцеві державні адміністрації". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
3. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: конституційно-правові проблеми організації та функціонування : дис. ... д-ра юрид. наук: спец. 12.00.02 – "Конституційне право; муніципальне право" / Олександр Васильович Батанов. – К. : Вид-во "Лібра", 2011. – С. 14.

4. Костюк Т.С. Децентралізація влади: модель для України / Т.С. Костюк. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://kds.org.ua/blog/kostyuk-ts-tvorcha-robota-detsentralizatsiya-vladi-model-dlya-ukraini>

### *Габрель М.С.* Институциональные барьеры реализации структурной политики на муниципальном уровне

Выявлены и исследованы основные институциональные барьеры и проблемы, которые являются препятствием при реализации структурной политики на муниципальном уровне. Особое внимание сосредоточено на исследовании проблем взаимодействия между местными органами государственной исполнительной власти и органами местного самоуправления в Украине. Это позволило раскрыть и определить основные пути устранения данных барьеров, в т.ч. и решения проблем с непрозрачностью межбюджетных трансфертов, которые, с одной стороны, затрудняют процессы децентрализации управления, а с другой – актуализируют необходимость проведения административно-территориальной реформы и т.п.

**Ключевые слова:** структурная политика, институциональные барьеры, местное самоуправление, децентрализация полномочий, административно-территориальная реформа, муниципальная политика.

### *Gabriel M.S.* Institutional Barriers of Structural Policies at the Municipal Level

The main institutional barriers and problems that are an obstacle in the implementation of structural policies at the municipal level are discovered and explored. Particular attention is focused on the research of the interaction between the local executive authorities and local self-government in Ukraine. This made it possible to reveal and describe the basic ways to eliminate barriers to data, including and problems with lack of transparency of intergovernmental transfers, which on the one hand, complicate the process of decentralization of government, on the other hand – actualize the need for administrative-territorial reform etc.

**Key words:** structural policy, institutional barriers, local government, decentralization of authority, administrative and territorial reform, municipal politics.

УДК 330.341.1

*Доц. Р.М. Захарчин, канд. екон. наук –  
Львівський інститут економіки і туризму*

### СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлено засадничі основи формування економічної стратегії розвитку підприємства в контексті сучасних викликів. Охарактеризовано сучасні виклики, які формують зовнішнє середовище підприємства. Окреслено основні властивості та принципи стратегії розвитку підприємства. Розкрито особливості стратегічних дій у процесі формування економічної стратегії розвитку підприємства. Відзначено важливу роль інвестиційних зрушень, нового рівня знань та їх передачі через освіту і професійну підготовку в розбудові стратегії підприємства в умовах переходу до економіки знань.

**Ключові слова:** стратегія, виклики, альтернатива, глобалізаційні процеси, трансформація економіки, модель розвитку, сталий розвиток, соціальні аспекти розвитку.

**Постановка проблеми.** Підприємства національної економіки можуть успішно функціонувати на ринку завдяки наявності ефективної економічної стратегії, пристосованої до сучасних викликів, які формують зовнішнє середовище підприємства. Глибокі структурні зміни, зумовлені глобалізаційними процесами, тотальними кризовими явищами, ментальними трансформаціями, привели до якісної зміни зовнішнього середовища, що, своєю чергою, спонукає до

необхідності формування принципово нової моделі економічної поведінки вітчизняних підприємств, представленої в стратегії їхнього розвитку. Таким чином, виникає потреба у розробленні концептуальних засад і методів формування стратегії підприємства як в умовах складності і багатоплановості процесів, що проходять всередині нього, так і в умовах зовнішнього середовища, та інтеграції функціональних стратегій в єдину стратегію розвитку підприємства.

**Мета дослідження** полягає у висвітленні засадничих основ формування економічної стратегії розвитку підприємства в контексті сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує про доволі значний інтерес науковців до окресленої у роботі проблематики. Істотний внесок у дослідження зробили праці відомих вітчизняних науковців, які розвинули певні теоретичні та прикладні аспекти розвитку вітчизняної економіки та функціонування підприємства в умовах викликів. Зокрема, широкий погляд на стратегічні перспективи вітчизняної економіки в системі соціально-економічного розвитку держави взагалі та в контексті макроекономічних теорій сучасності запропонували вітчизняні науковці [1, 2, 4]; питання ефективного економічного розвитку ґрунтовно висвітлено у наукових працях [6, 8]. Не залишені поза увагою вчених і питання стратегічного менеджменту [3, 5, 7]. Заслугує на увагу видання, в якому комплексно розглянуто питання стратегічних викликів ХХІ ст. в економіці України [9]. Водночас не всі аспекти цієї фундаментальної проблеми вивчені через її полярність і складність. Зокрема, існує потреба проведення ґрунтовних досліджень основних засад формування економічної стратегії розвитку підприємства через призму сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегію в теорії менеджменту трактують як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства.

Стратегія є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі. Вона відображає комплексну програму, яка допомагає керівництву підприємства досягнути поставленої мети, оптимально використовуючи свій потенціал і ресурси. У такому розумінні стратегія підтверджує цілісно-орієнтований підхід до бачення місця і розвитку підприємства за різних умов його функціонування та різних впливів сучасних викликів. Розробляти стратегію в багатогранному та динамічно змінному середовищі складно, але можливо, якщо відстежувати загрози й виклики, які несуть сучасні тенденції. Серед основних тенденцій, які мають як загальноцивілізаційний, так і національний характер, виділяємо насамперед такі:

- модернізація суспільного життя у всіх його проявах, яка приводить до відходу від законів традиційної рівноваги і спонукає до багатовекторності та плюралізму у всіх його проявах. Звідси – зростаючий попит на диференціацію підходів до факторів розвитку;
- посилення тенденції глобальної мобільності, що дає змогу поєднувати глобальну уніфікацію із локальною національною менталізацією, стандартизацію із різноманіттям форм, і сприяє швидкому запозиченню, обміну та адаптації нововведень;
- фактор перехідного процесу, в якому перебуває сучасний світ. Злам епох супроводжується трансформацією всіх форм суспільного буття (як матеріалізована

сутність) при одночасній зміні світогляду людини. Таким чином, під час зміни епох відбуваються як кризові явища, так і прогрес, який, власне, починається із освітянсько-наукової сфери і охоплює переосмислення цінностей, модернізацію теорій, появу нових концепцій;

- інтеграційні процеси, глобалізаційні тенденції, які змушують орієнтуватися на кращі соціальні стандарти і посилювати соціальну складову у всіх сферах національного буття;
- розвиток постіндустріального суспільства, формування економіки знань, які стимулюють появу нових моделей господарювання, зокрема, моделей економічного зростання на основі використання інтелектуального потенціалу;
- загострення конкуренції на світовому та національному ринках, що спонукає до пошуку нових форм забезпечення стратегічних конкурентних переваг вітчизняних підприємств;
- відсутність досвіду вирішення проблем трансформаційної кризи;
- активізація соціокультурологічних тенденцій та політизація економічних відносин, визнана як доконаний факт багатьма дослідниками;
- формування нових моделей менеджменту в системі інтеграції освіти, науки й виробництва, що уможливило створення інноваційного простору на основі освітньої та наукової співпраці.

Підсумовуючи все зазначене, можна стверджувати, що вплив перелічених викликів на діяльність підприємства є неоднозначним і поєднує як гальмівний, так і стимуляційний важіль. З цієї метою необхідно розробляти стратегію, яка б враховувала дію всіх чинників і сприяла стійкому розвитку підприємства за будь-яких умов. У цьому контексті ми погоджуємося із думкою науковців, які стверджують, що "сьогодні у вітчизняній економічній науці існує розуміння того, що в основу соціально-економічної стратегії має бути покладена ідея забезпечення сталого розвитку та соціальних потреб суспільства на належному рівні" [4, с. 30].

Основними властивостями стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і постійно підтримувати конкурентні переваги на ринку. Зазначені властивості необхідно враховувати на кожному рівні дослідження – концептуальному та організаційному. Концептуальний рівень передбачає теоретичне осмислення загальної моделі розвитку підприємства, тенденцій розвитку, а також розроблення механізму адаптації до викликів зовнішнього середовища підприємства. Цей рівень поєднує уяву, бажання і можливості. Організаційний рівень передбачає підбір технології, інструментарію, необхідних для формування стратегії, конкретизацію завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз якості стратегії та ступінь її інтеграції із загальною стратегією підприємства.

Формування економічної стратегії ґрунтується на дії основних принципів: системності, безперервності, гнучкості, точності та інших. Це загальновідомі принципи, притаманні будь-якому виду стратегії, тому не доцільно зупинятися на їхній характеристиці. Економічна стратегія розвитку підприємства є складовою загальної стратегії підприємства, але має свої певні особливості, обумовлені метою, технологією та ресурсами. Особливості стратегічних дій у процесі формування економічної стратегії розвитку підприємства відображено в табл.

**Табл. Особливості стратегічних дій у процесі формування економічної стратегії розвитку підприємства**

Ознака	Стратегічна дія
Часовий вимір	Довгостроковий період
Ієрархічний рівень	Вищий рівень управління
Рівень дослідження	Концептуальний
Ступінь невизначеності і ризику	Високий
Спектр альтернатив	Широкий
Ступінь деталізації	Невисока
Напрямок	Модель розвитку
Пріоритети	Інноваційний розвиток

Джерело: власна розробка автора.

Із перелічених у табл. особливостей стратегічних дій у процесі формування стратегії розвитку підприємства зупинимось на тих, які, на нашу думку, найповніше відображають виклики сьогодення.

Кризові явища завжди породжують невизначеність і ризики, що спонукає до розгляду багатьох альтернативних варіантів розвитку, враховуючи оптимістичні та песимістичні сценарії. Вибираючи альтернативи, необхідно керуватися логікою соціально-економічного розвитку підприємства, тобто закладати в стратегію не тільки економічні параметри, але й параметри соціального характеру, що відповідатиме активізації соціального фактора як сучасного виклику. Соціальна активність впливає на економічне життя і значно доповнює професійну діяльність працівника, розширюючи межі компетентності, а соціальні процеси, які пронизують діяльність підприємства, мотивують його до вирішення проблем соціального характеру, тому соціальний аспект в економічній стратегії розвитку є актуальним у контексті нових викликів та переорієнтації цінностей. Отже, альтернативу ми трактуємо не тільки як багатоваріантну пропозицію економічного розвитку, обґрунтовану економічними показниками, але й як варіант соціального характеру.

Пріоритетом у стратегії розвитку підприємства сьогодні, без сумнівів, повинно стати інноваційне спрямування діяльності підприємства. Глобальні проблеми та загострення конкуренції, як сучасні виклики, підсилюють увагу до інноваційного ресурсу економічного розвитку "глобалізація стимулює формування якісно нових умов і особливостей інтелектуальної праці, коли йдеться про інтелектуальний ресурс суспільства, що базується на функціонуванні та використанні суспільних інформаційних та інноваційних надбань" [6, с. 77]. Концептуальними засадами побудови стратегії в умовах переходу до економіки знань повинно стати твердження про те, що основою інноваційних зрушень має стати новий рівень знань, передача цих знань через освіту й професійну підготовку. На жаль, сьогодні спостерігається низький внутрішній попит на працівників у наукоємних галузях, що виробляють товари та послуги. З огляду на це, підприємства повинні започатковувати нові механізми співпраці із освітніми закладами, в яких здійснюється підготовка інноваційно налаштованих кадрів, та переорієнтовувати інноваційну політику на випереджувальну стратегію розвитку.

Модель розвитку підприємства певною мірою обумовлюється моделлю розвитку економіки України. Питання щодо вибору ефективної для України мо-

делі розвитку залишається дискусійним. Авторитетні науковці виділяють переваги як соціально-орієнтованої моделі розвитку, так і ліберальної [1, 2, 4]. Ми погоджуємося із думками, викладеними в межах дискусії щодо вибору моделі розвитку на сторінках журналу "Економіка України" що "синтез ліберальної моделі соціально-економічного розвитку та соціально-орієнтованої економіки є оптимальним стратегічним рішенням для подальшого соціально-економічного розвитку Української держави в сучасних умовах" [4, с. 37]. Таким чином, підприємства у своїй стратегії розвитку повинні поєднувати корпоративний інтерес із загальнодержавним, повинні ставити економічні й соціальні цілі та знаходити способи й засоби їх досягнення, враховуючи сучасні ризики. У цьому контексті необхідно звернути увагу на підвищення інтелектуального потенціалу підприємства, мотивування розвитку персоналу, формування соціально активних груп у межах підприємства та активізування соціального партнерства.

Запровадження прогресивної стратегії розвитку, яка поєднує тактику реформаційних змін із стратегічними орієнтирами та пріоритетами економічного розвитку підприємства, сприятиме його успіху і забезпечить стійку конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринках.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Вітчизняна економіка функціонує в умовах стрімких змін, глобальних і локальних викликів, які мають багатовекторне спрямування і є тим середовищем, в якому доводиться працювати підприємствам. За таких умов виникає необхідність у формуванні багатоваріантного сценарію розвитку підприємства, який має поєднувати економічні та соціальні аспекти, об'єднані поняттям стратегії. Однак наявність стратегії ще не вирішує проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства. Стратегія безпосередньо залежить від ефективності системи менеджменту та професійної здатності вищого керівництва дотримуватися балансу інтересів: економічних, соціальних, морально-етичних. У зв'язку з цим, поряд із визначенням цільових орієнтирів підприємства та засобів їх досягнення, доцільно звертати увагу на формування команди менеджерів, здатних реалізувати стратегію. Однак сьогодні не всі вітчизняні менеджери, навіть високого рівня в ієрархічній структурі управління, наділені стратегічним мисленням і когнітивними здібностями. "В Україні спостерігається когнітивний дисонанс стратегічного менеджменту – наявність взаємовиключних альтернативних уявлень про можливості та перспективи організації" [5, с. 125]. Така ситуація погіршується ще й тим, що в умовах кризи стандартні прийоми управління не спрацьовують, тому втрачається можливість розробляти адекватні й конкурентні стратегії.

З огляду на це, подальші дослідження доцільно спрямовувати не тільки на розвиток нових методів і підходів формування стратегії розвитку підприємства, але й на підготовку ефективної системи менеджменту, на розвиток когнітивних здібностей менеджерів.

### Література

1. Геєць В.М. Вихід з кризи / В.М. Геєць, А.А. Гриценко // Економіка України : політико-економічний журнал. – 2013. – № 6(619). – С. 4-19.
2. Гриценко А. Методологічні основи модернізації України / А. Гриценко // Економіка України : політико-економічний журнал. – 2011. – № 1. – С. 4-45.

3. Джерард П. Ходкинсон. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента : пер. с англ. / Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р. – Х. : Изд-во "Гуманитарный центр", 2007. – 392 с.

4. Диха М.В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави / М.В. Диха // Економіка України : політико-економічний журнал. – 2013. – № 2. – С. 29-37.

5. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К. : Вид-во "Знання", 2007. – 287 с.

6. Лук'яненко Д. Інноваційний ресурс економічного розвитку України: інтелектуальна місія університетів / Д. Лук'яненко, А. Поручник // Вища школа. – 2011. – № 12. – С. 74-86.

7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. – К. : Вид-во "Основи", 1976. – 390 с.

8. Ревуцька Н.В. Формування концепції інтелектуалізації бізнесу в сучасній парадигмі управління // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – Ч. II. – С. 543-548.

9. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. – У 3-ох т. – Т. 2. Інноваційно-технологічний розвиток економіки / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.С. Кваснюка. – К. : Вид-во "Фенікс", 2007. – 564 с.

### **Захарчин Р.М. Современные вызовы формирования экономической стратегии развития предприятия**

Освещены основы формирования экономической стратегии развития предприятия в контексте современных вызовов. Охарактеризованы современные вызовы, которые формируют внешнюю среду предприятия. Очерчены основные свойства и принципы стратегии развития предприятия. Рассмотрены особенности стратегических действий в процессе формирования экономической стратегии развития предприятия. Отмечена важная роль инновационных сдвигов, нового уровня знаний и их передача посредством образования и профессиональной подготовки в построении стратегии предприятия в условиях перехода к экономике знаний.

**Ключевые слова:** стратегия, вызовы, альтернатива, глобализационные процессы, трансформация экономики, модель развития, социальные аспекты.

### **Zakharchyn R.M. Modern Challenges of Shaping the Economic Strategy of the Enterprise Development**

The basic guidelines for the development of the economic strategy of the enterprise development in the context of the modern challenges are highlighted. The characteristic of the modern challenges that shape the environment of the environment is done. The basic properties and principles of development strategy are traced. The features of strategic actions in the process of forming the economic strategy of the enterprise development are considered. The important role of investment changes, a new level of knowledge and its transmission through education and professional training in the development of enterprise strategy in the conditions of the transition to the economy of knowledge are noted.

**Key words:** strategy, challenges, alternative, globalization processes, the transformation of the economy, model of development, sustainable development, social aspects of development.

УДК 630\*[64+94]

*Доц. В.Р. Ковалишин, канд. екон. наук –  
НЛТУ України, м. Львів*

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУРИ СЕРТИФІКАЦІЇ ЛІСІВ**

Розглянуто процедуру проведення сертифікації лісів на прикладі лісгосподарських підприємств України. Відзначено складові процесу сертифікації на шляху просування лісопродукції від виробника до споживача. Перераховано етапи проведення сертифікації продукції і послуг, існуючі в системі Держстандарту України. Обґрунтовано

застосування виконавчого підходу під час проведення сертифікації лісів. Здійснено детальний аналіз кожного з етапів проведення сертифікації лісів на прикладі лісгосподарського підприємства та порівняння підходів до проведення сертифікації лісів двох схем FSC та PEFC.

**Ключові слова:** лісове господарство, сертифікація лісів, сертифікація ланцюжка походження продукції, FSC, PEFC, етапи проведення сертифікації.

Сертифікація лісів поступово впроваджується у практику виробничо-господарської діяльності на лісгосподарських підприємствах України. Крім основного завдання, яке вирішує сертифікація лісів, – забезпечення екологічно, соціально та економічно відповідального ведення лісового господарства, підприємства, які впроваджують сертифікацію лісів, мають іншу мету – вихід на зовнішні екологічно та соціально чутливі ринки, передусім ринки країн Центральної та Західної Європи. Практика проведення аудитів зі сертифікації лісів в Україні показує, що в структурі лісгосподарських підприємств відповідальними за здійснення сертифікації зазвичай призначають спеціалістів відділу лісового господарства або рідше, і що є менш виправданим, спеціалістів відділу збуту. Загальний нагляд та контроль за дотриманням вимог сертифікації переважно ведеться головними лісничими підприємствами. Однак розуміння відповідальними працівниками процедури проведення сертифікації лісів та вимог стандартів залишає бажати кращого.

З урахуванням поширення сертифікації лісів на багатьох лісових підприємствах Західного та Північного регіону України та необхідністю підготовки фахівців у лісовому господарстві, які б володіли базовими поняттями та чітко розуміли вимоги до проведення сертифікації лісів, на базі провідних навчальних та наукових закладів України здійснюється підготовка та підвищення кваліфікації працівників лісового господарства та студентів, які готуються працювати в лісових та лісопереробних підприємствах України. Зокрема на базі центру підвищення кваліфікації працівників лісового господарства Укрцентрадриліс читаються лекції для працівників лісового господарства щодо практичного впровадження сертифікації лісів у практику ведення лісового господарства, розуміння основних вимог сертифікації та особливостей проведення сертифікації лісів в Україні. У Національному лісотехнічному університеті України на освітньо-кваліфікаційному рівні спеціаліст та магістр спеціальності "Менеджмент та адміністрування" в рамках викладання дисциплін "Екологічна сертифікація лісів" та "Екологічна стандартизація і екологічна сертифікація" здійснюється навчання студентів теоретичних та практичних основ проведення сертифікації лісів, розуміння і виконання вимог стандартів сертифікації лісів, підвищення ефективності застосування процедури сертифікації лісів на лісових підприємствах України.

Однак через обмежену кількість слухачів таких курсів та дисциплін для спеціалістів багатьох лісових господарств України процес сертифікації лісів та розуміння вимог стандартів дотепер часу залишаються малознайомими. Одним із принципових для розуміння моментів є власне перебіг процесу сертифікації лісів та ключові завдання, які ставляться на кожному з етапів проведення сертифікації. В Україні більшість з існуючих видів сертифікації регулюються та здійснюються у системі Держстандарту України. Однак процедура проведення