

його інвестиційну привабливість. Багато в чому успіх управління ризиками залежить від раціональності (своєчасності, доцільності, доречності) використання тих чи інших прийомів. Проте, в разі прийняття підприємством ризиків на себе, повинно виконуватися правило – настання всіх несприятливих подій одночасно має залишати підприємству змогу ефективно функціонувати.

Відмовляючись від ризику, підприємство відмовляється й від діяльності, з якою цей ризик поєднаний, отже, необхідно розробити альтернативний план розвитку, що передбачає діяльність з використанням інших прийомів управління ризиками.

Література

1. Маловичко А.С. Економічний ризик: його сутність, властивості та причини виникнення / А.С. Маловичко // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – Вип. 16, т. II. – С. 458-466.
2. Мішин О.Ю. Економічні ризики у підприємстві / О.Ю. Мішин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Фінансові механізми активізації підприємництва в Україні : зб. наук. пр. – Ч. 2. – Львів, 2002. – Вип. 2 (XXXIII). – С. 32-34.
3. Юсипович О.І. Управління ризиками – шлях до стабільної позиції підприємства на ринку / О.І. Юсипович // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської КА. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2003. – С. 202-207.

Пасерба М.И. Необходимость разработки системы управления экономическим риском в торговых предприятиях

Успешная деятельность торгового предприятия в целом в значительной степени зависит от выбранной концепции управления рисками. Цель процесса управления рисками заключается в их ограничении или минимизации, поскольку полностью избежать рисков невозможно. Рисками можно и нужно сознательно управлять, руководствуясь следующими правилами: все виды рисков взаимосвязаны; уровень риска постоянно изменяется под влиянием динамичного окружения; риски, которым подвергаются торговые предприятия, непосредственно связаны с рисками их партнеров.

Ключевые слова: риск, прогнозирование, минимизация рисков, эффективность управления, анализ риска, вероятность, идентификация, неопределенность, система управления рисками.

Paserba M.I. Need for the development control system in economic risk trading companies

Successful trading activity of the enterprise as a whole largely depends on the concept of risk management. The purpose of risk management process is to limit or minimize them as impossible to completely avoid risk. Risk can and should be consciously managed, guided by the following rules: all kinds of risks are interrelated, the level of risk is constantly changing under the influence of the dynamic environment, risks that face commercial enterprise, directly related to risk their partners.

Keywords: risk prediction, risk minimization, performance management, risk analysis, probability, identification, uncertainty, risk management.

УДК 330.658.012.32:621(477) *Ст. викл. Н.Я. Петришин, канд. екон. наук;
ст. викл. О.І. Бала, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"*

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Уточнено категорійний апарат основних понять за технологіями стратегічного планування; розвинуто класифікацію технологій стратегічного планування; виокремлено чинники, що визначають їхній вибір; сформовано перелік основних принципів

формування та реалізації технологій стратегічного планування; розглянуто особливості дослідження діючих на підприємствах технологій стратегічного планування; запропоновано уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного планування; сформовано критерії оцінювання ефективності досягнення стратегій.

Ключові слова: стратегічне планування, технологія, стратегія, машинобудівне підприємство.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Стратегічне планування є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємств, оскільки воно дає змогу обґрунтовано обрати вектор майбутнього розвитку, забезпечивши можливість довготривалого успішного функціонування; створює умови для пристосування до змін, які постійно відбуваються у мінливому та непередбачуваному середовищі; забезпечує ефективний та цільовий розподіл ресурсів; мінімізує можливі ризики діяльності, прораховуючи у складених стратегічних планах можливі варіанти розвитку подій та моделюючи майбутню ситуацію тощо.

На більшості вітчизняних машинобудівних підприємствах стратегічне планування має формальний характер, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, часто не враховує чинники динаміки та ризику, не спрямовується на досягнення конкретних цілей, не сприймається керівниками як передумова успішного функціонування та розвитку. Підприємства, які попри всі складнощі все-таки намагаються здійснювати стратегічне планування, часто стикаються з такими проблемами: необґрунтованість вибору технологій стратегічного планування; вибір неадекватних для конкретного підприємства інструментів стратегічного планування; відсутність дієвих систем оцінювання ефективності досягнення стратегій, на підставі яких можна було б робити висновки про правильність прийнятих управлінських рішень щодо вибору стратегій діяльності, а також визначати потребу у здійсненні відповідних коректив; невизначеність складу показників діяльності підприємства, які доцільно планувати у стратегічному ракурсі тощо. Необхідність вирішення зазначених вище проблем зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проблеми стратегічного планування загалом та послідовності його здійснення зокрема досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці. Особливе місце варто відвести науковим працям І. Ансоффа, В. Василенка, Р. Дафта, Л. Довгань, І. Жалінської, М. Мальчик, О. Мельник, Б. Мізюка, Г. Мінцберга, А. Міщенко, О. Мороза, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, Є. Крикавського, Н. Куденко, О. Кузьміна, А. Наливайка, В. Нємцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Ж. Поплавської, М. Портера, І. Тивончука, Т. Ткаченка, А. Томпсона, Р. Тяна, О. Фіщук, А. Чендлера, Н. Чухрай, Л. Швайки, З. Шершньової та ін. Автори розглянули сутність та принципи стратегічного планування; методи планування; поняття стратегій та їхні види; основні підходи до вибору стратегій; сутність, моделі та особливості стратегічного управління; системну методологію планування та ін. Однак при цьому мало уваги відводиться сутності технологій стратегічного планування, їх видам, характеристикам, чинникам, які зумовлюють вибір та застосування різних видів технологій стратегічного планування, послідовності пе-

ребігу технологій стратегічного планування, особливостям їхнього аналізування, а також проблемам вибору відповідних стратегій та оцінюванню ефективності їхнього досягнення тощо.

Мета дослідження. порушена проблема, недостатній рівень її висвітлення та вирішення в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: уточнити категорійний апарат основних понять за технологіями стратегічного планування; розвинути класифікацію технологій стратегічного планування; виокремити чинники, які визначають їхній вибір; сформувати перелік основних принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування; розглянути особливості дослідження діючих на підприємствах технологій стратегічного планування; запропонувати уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного планування; сформувати критерії оцінювання ефективності досягнення стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На основі аналізування опрацьованих за темою дослідження літературних джерел сформульовано трактування поняття "технологія стратегічного планування" як послідовність етапів розроблення стратегічних планів підприємства, що передбачає деталізацію операцій кожного етапу та його ресурсне забезпечення. Результативність перебігу процесу стратегічного планування зумовлює технологія його здійснення, яка має відповідати певним визначеним вимогам з метою забезпечення адаптованості, адекватності та дієвості розроблених на її основі стратегічних планів.

Технології стратегічного планування відрізняються між собою за основними вимогами, етапами, процедурами здійснення та іншими характерними ознаками стратегічного планування діяльності підприємств. На підставі аналізу практичних матеріалів з'ясовано, що існують значні труднощі, пов'язані із вибором технологій стратегічного планування, які б враховували специфіку та особливості функціонування окремо взятого конкретного підприємства. Оскільки в наукових працях [1-5] розглядаються окремі види технологій планування, але не сформовано їхньої класифікації, немає системності в їхньому розкритті та використанні, то з метою забезпечення всебічного дослідження і вивчення видів технологій стратегічного планування було розвинуто їхню класифікацію за такими ознаками: об'єктом стратегічного планування, вхідною базою стратегічного планування, рівнем ієрархічності стратегічного планування, порядком розроблення стратегічних планів, рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування, рівнем автоматизації, інструментарієм (рис.).

Обґрунтованість вибору певного виду технології стратегічного планування діяльності підприємства визначається переліком чинників, які зумовлюють цей вибір. До них належать: стабільність ринкової кон'юнктури, масштаби діяльності підприємства, життєвий цикл підприємства, рівень розвитку стратегічного планування на підприємстві, особливості організаційної структури управління, рівень централізації управління на підприємстві, рівень диверсифікації діяльності підприємства, кваліфікація та компетентність працівників, які працюють у сфері планування, рівень автоматизації тощо.

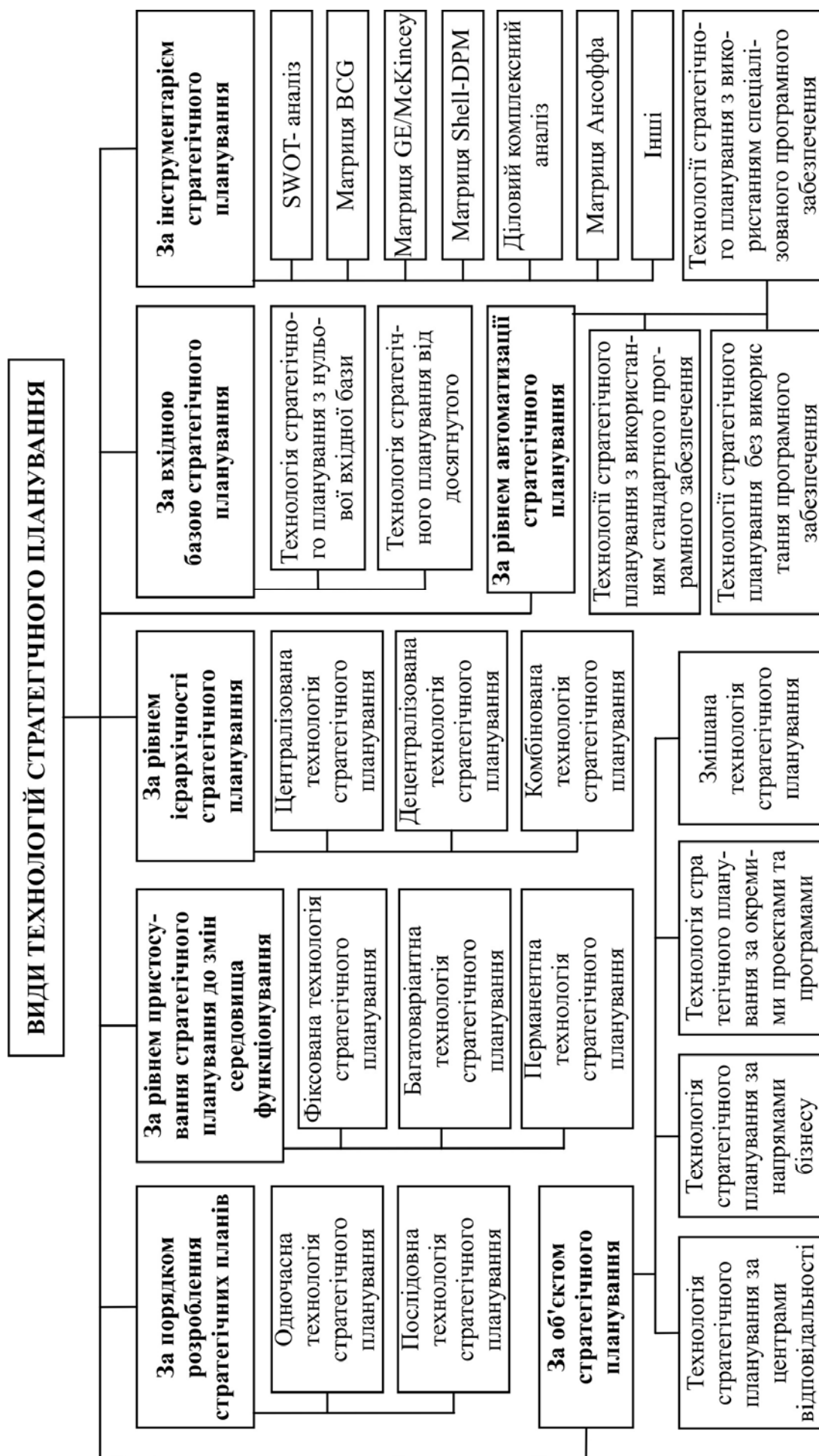


Рис. Класифікація технологій стратегічного планування

Огляд та аналізування опрацьованих за темою дослідження матеріалів [1-5] дали змогу сформуванню перелік основних принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств, а саме: принципи безперервності, послідовності, системності, координації, гнучкості, участі, оптимальності, динамічності, адекватності.

Дослідження технологій стратегічного планування доцільно здійснювати за допомогою інструментів оцінювання обсягу поширення стратегічного планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах, що передбачає використання способів та прийомів оцінювання місткості та поширення стратегічного планування на підприємствах. У межах цього здійснювалось стандартизоване опитування експертів – менеджерів вищого рівня управління, оскільки визначенням та розробленням курсу розвитку підприємства з метою реалізації його сформованої місії та досягнення визначених цілей займається зазвичай вище керівництво.

Відповідно до розроблених методичних положень щодо аналізування технологій стратегічного планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах основними напрямками дослідження стратегічного планування є: наявність стратегічного планування на підприємстві; його об'єкти та суб'єкти; причини здійснення та результати; рівень централізації та автоматизації; період, на який розробляються стратегічні плани; особливості та порядок їхнього розроблення; стратегічні показники, що плануються; рівень пристосування технології стратегічного планування до змін середовища функціонування підприємства; вхідна база для планування; інструменти стратегічного планування тощо.

На основі виконаних досліджень запропоновано уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного планування (табл.). З огляду на результати досліджень технологій стратегічного планування, діючих на вітчизняних машинобудівних підприємствах, обґрунтовано тривалості етапів типової технології стратегічного планування для великих та середніх підприємств. На малих підприємствах процес стратегічного планування триває значно оперативніше через невелику кількість ланок взаємодії та високий рівень відповідальності керівників, які переважно є власниками підприємств.

Етапи уніфікованої технології стратегічного планування доцільно відображати у вигляді сіткового графіка, який демонструє послідовність реалізації відповідних етапів та взаємозалежність між ними, допомагає зобразити складні взаємозв'язки між цими етапами, визначити очікувану тривалість технології стратегічного планування, а також можливе середньоквадратичне відхилення. Очікувана тривалість технології стратегічного планування для великих та середніх машинобудівних підприємств становить 132 дні із середньоквадратичним відхиленням – 12 днів.

Завершальним етапом запропонованої уніфікованої технології стратегічного планування є формування критеріїв оцінювання ефективності досягнення стратегій, у межах якого вдосконалено систему показників оцінювання ефективності досягнення стратегій.

На підставі виконаних досліджень рекомендують до системи показників ефективності стратегічного планування відносити: рівень досяжності

стратегій; коефіцієнт відхилень стратегічних показників, які зумовлені плануванням; абсолютні та відносні відхилення фактичних стратегічних показників та планових.

Табл. Етапи технології стратегічного планування

№ з/п	Назви етапів	Коротка характеристика	Тривалість етапів, дні
1	Збір і опрацювання масиву інформації	Полягає у доборі, групуванні, класифікації інформації, призначеної для формування стратегічних планів	35
2	Формування стратегічних цілей підприємства	Передбачає формування цілей, які б охоплювали усі сфери організаційного, виробничо-господарського та економічного функціонування підприємства	10
3	Аналізування чинників середовища функціонування	Суть цього етапу полягає в дослідженні чинників зовнішнього середовища прямої та непрямой дії та чинників внутрішнього середовища підприємства	16
4	Уточнення критеріїв вибору стратегії	На цьому етапі обираються відповідні критерії, які дають змогу обрати адекватні та найбільш оптимальні для конкретного підприємства стратегії, уточнюються їхні параметри	7
5	Обґрунтування інструментарію стратегічного планування	Передбачає вибір відповідного інструментарію стратегічного планування, який дасть змогу обрати оптимальні та найважливіші для підприємства стратегії розвитку та обґрунтування доцільності такого вибору	11
6	Формування альтернативних пакетів стратегій	Полягає в розробленні можливих для організації варіантів базових стратегій або окремих складових однієї генеральної стратегії	10
7	Вибір оптимального пакету стратегій підприємства	Здійснюється на основі оцінювання певних чинників, а саме: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища тощо	10
8	Проектно-документальне оформлення обраних стратегій підприємства	Передбачає створення чіткої документальної бази, яка потрібна для того, щоб стратегії не залишалися намірами, а цілеспрямовано втілювалися у життя	37
9	Формування програми реалізації обраних стратегій діяльності підприємства	Полягає у реалізації обраних стратегій діяльності, які торкаються всіх сфер управлінської діяльності та усіх рівнів системи управління підприємства, що пов'язані із впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів	3
10	Формування критеріїв оцінювання ефективності досягнення стратегій	Менеджери інституційного рівня управління разом із фахівцями з планування визначають, наскільки правильні їх управлінські рішення щодо вибору стратегій діяльності, а також визначають потребу в здійсненні певних коректив	3

Для кожного підприємства набір стратегічних показників є індивідуальним і залежить від пріоритетності стратегій розвитку. При цьому система Нортон-Каплана відображає універсальний перелік проєкцій, за якими доцільно визначати цільові стратегічні показники з метою комплексного охоплення усіх сфер функціонування підприємства. У цьому переліку важливість та пріоритетність означених показників буде визначатись характером та умовами діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наведено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання формування і розвитку технологій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств. Отримані наукові результати сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств; використанню більш адекватних та обґрунтованих технологій стратегічного планування у відповідних умовах функціонування; забезпеченню реалізації якісних процесів з розроблення стратегій (зокрема виробничих); покращенню оцінювання результативності стратегічних управлінських рішень тощо.

Література

1. **Kaplan R.** The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment / Kaplan R., Norton D. – Boston : Harvard Business School Press, 2001.
2. **Ковтун О.І.** Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2009. – 276 с.
3. **Ковтун О.І.** Стратегія підприємства : монографія / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. – 424 с.
4. **Куденко Н.В.** Маркетингове стратегічне планування як необхідний елемент успішного стратегічного розвитку підприємства / Н.В. Куденко // Вісник Львівської КА. – Сер.: Економічна. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2005. – Вип. 18, ч. 2. – С. 118-126.
5. **Сладкевич В.П.** Стратегічний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич. – К. : Вид-во "ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 496 с. – С. 480-485.
6. **Петришин Н.Я.** Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств: сутність, класифікація та перспективи використання / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин // Науковий журнал. Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка" 2008. – Вип. 2. квітень-червень. – С. 80-89.
7. **Петришин Н.Я.** Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин // Фінанси України. – 2008. – № 9. – С. 103-110.

Петришин Н.Я., Балла О.И. Технологии стратегического планирования в системе менеджмента машиностроительных предприятий

Уточнен категорійний апарат основних понять за технологіями стратегічного планування; розвита класифікація технологій стратегічного планування; виділені фактори, які визначають їх вибір; сформульовано перелік основних принципів формування і реалізації технологій стратегічного планування; розглянуті особливості дослідження діючих на підприємствах технологій стратегічного планування; запропоновано уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного планування; сформульовано критерії оцінювання ефективності досягнення стратегій.

Ключевые слова: стратегическое планирование, технология, стратегия, машиностроительное предприятие.

Petryshyn N.Y., Bala O.I. The technologies of strategic planning in the management system of machine-building enterprises

The categorical mechanism of strategic planning technologies main definitions is specified; the classification of strategic planning technologies is developed; the main factors which determine their choice are grounded; the list of the main principles of strategic planning technologies formation and realization is formed; the peculiarities of research of existent strategic planning technologies on enterprises are considered; the unified sequence of strategic planning technologies stages is proposed; the criteria of strategies efficiency accessibility evaluation are formed.

Keywords: strategic planning, technology, strategy, machine-building enterprise.

УДК [351:368] (477)

Доц. В.Й. Плиса, канд. екон. наук;

доц. З.П. Плиса, канд. екон. наук – Львівський НУ ім. Івана Франка

МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Розглянуто модель державного регулювання страхового ринку в Україні. З'ясовано зміст, форми та особливості державного регулювання страхового ринку України в умовах глобалізації світової фінансової системи. Доведено, що забезпечити становлення страхового ринку, уникнувши хаосу та стихійних руйнівних процесів, що відкидають економіку країни далеко назад, може тільки держава. Розглянуто етапи формування міждержавної моделі регулювання у сфері страхування в країнах Європейського Союзу.

Ключові слова: державне регулювання, страхування, страховий ринок.

Сучасна роль держави в розвитку соціально-економічних процесів формувалася історично. На окремих історичних етапах у різних країнах вплив держави визначався певними політико-економічними та соціальними умовами і чинниками, серед яких виділяють: "якість апарату державного управління; менталітет населення; ступінь відкритості економіки; рівень економічного та технічного розвитку" [1]. З одного боку, держава перехідного періоду повинна зберегти за собою і виконувати певні соціальні функції, а з іншого – "має задовольнятися виключно регулюванням тих функцій, які не можуть виконувати суб'єкти ринку" [2].

Зазвичай, економічну роль держави розглядають з двох позицій. З одного боку, вона повинна сформувати систему правил і законів, що зумовлюють дисципліноване використання економічних ресурсів з метою вирішення проблем забезпечення умов ефективного функціонування ринкового механізму. З іншого боку, уряд повинен вирішувати глобальні питання, такі як стимулювання економічного зростання, забезпечення стабільності та керування структурою національного продукту.

Проблеми формування моделей державного регулювання національної економіки розглядали у своїх працях Л. Абалкін, Н. Блага, В. Геєць, Дж. Гікс, Б. Данилишин, Дж. Кейнс, Б. Кульчицький, В. Марцин, А. Маршал, І. Михасюк, Дж. С. Міль, М. Туган-Барановський, В. Федоренко, Л. Швайка, М. Янків та ін.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад й окремих аспектів державного регулювання страхової діяльності зробили такі вчені, як В. Ба-