

Література

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Вид-во "Ольга", Ника-Центр, 2004. – 720 с.
2. Горбач Л.М. Страхова справа : навч. посібн. – 2-ге вид., [випр.] / Л.М. Горбач. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 252 с.
3. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. – 498 с.
4. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В.В. Вітлінський // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 4.
5. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Ю.Г. Кім // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 13.
6. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібн. – К. : Вид-во "Атака", 2005. – 432 с.
7. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посібн. – 2-ге вид., [перероб. і доп.] / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К. : Вид-во "Знання", 2005. – 485 с.
8. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. / Р.Н. Холт. – М. : Изд-во "Дело", 1995. – 236 с.
9. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.library.if.ua/book/52/3813.html>.
10. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.uk.wikipedia.org/>.

Партын Г.О., Бурба О.А. Финансовые риски предприятия и методы их нейтрализации

Исследованы основные факторы финансовых рисков предприятия, особенности их влияния на деятельность предприятия и внутренние механизмы их нейтрализации. Установлено, что в конкурентной рыночной среде предпринимателям часто приходится принимать нетрадиционные и смелые решения. Однако это повышает уровень экономического и финансового риска. При таких условиях предприятия должны своевременно идентифицировать и правильно оценивать уровень риска, эффективно управлять им с целью ограничения его негативного влияния и минимизации объемов финансовых потерь.

Ключевые слова: финансовый риск, факторы финансовых рисков, методы регулирования финансовых рисков.

Partyn G.O., Burba O.A. Financial risks of the company and how they neutralize

Investigates the key factors of enterprise financial risk, especially their impact on the enterprise's activities and internal mechanisms for their neutralization. It is set that in a competition market environment often it will be to accept untraditional and bold decisions businessmen. However much it promotes the level of economic and financial risk. At such terms an enterprise must in good time identify and correctly estimate a risk level, effectively to manage him with the purpose of limitation of him negative influence and minimization of volumes of financial losses.

Keywords: financial risk, financial risk factors, financial risk management practices.

УДК 330.658.012.32:621(477)

Асист. Н.Я. Петришин;

доц. Л.С. Ноджак, канд. екон. наук; ст. викл. О.О. Пишк-Ковальська,
канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто наявні моделі стратегічного планування, їхні характеристики та критерії вибору стратегій. Досліджено особливості визначення критеріїв моделей стратегічного планування. Сформовано набір найбільш оптимальних критеріїв для

вибору стратегій діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. Встановлено, що критерії типових зарубіжних моделей стратегічного планування є неконкретизованими, неформалізованими і в них немає чітких меж, що ускладнює можливість їхнього використання у вітчизняній підприємницькій діяльності. Тому практичне їх використання для стратегічного планування діяльності підприємств машинобудування України є досить проблематичним.

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

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Вітчизняні підприємці у практиці стратегічного планування, зазвичай, використовують запозичений зарубіжний досвід, багатий на стратегічні моделі, які розробили провідні компанії – учасники міжнародного бізнесу. Варто зазначити, що моделей стратегічного планування є безліч. Ключова роль у їхньому формуванні відводиться критеріям вибору різних видів стратегій діяльності. Варто зауважити, що в таких моделях критерії є неконкретизованими, неформалізованими і в них немає чітких меж, а це, своєю чергою, істотно ускладнює можливість їхнього використання у вітчизняній підприємницькій діяльності. Для стратегічного планування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств мають використовуватися або спеціально розроблені моделі з пріоритетними та актуальними для теперішнього стану машинобудування критеріями, або ж адекватно адаптовані типові моделі. Потрібно зазначити, що для кожної конкретної ситуації необхідне формування певної моделі для кожного випадку, а це потребує тривалої, напруженої, творчої роботи відповідних фахівців та великих коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проблеми стратегічного планування загалом та проблематику критеріїв вибору стратегій діяльності підприємств зокрема розглянуто у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто відвести науковим працям З. Шершньової, О. Ковтуна, С. Сумця, М. Тумара, М. Корецького, А. Дегтяра, О. Дація, Л. Швайки, Л. Довгань, В. Немцова, Г. Осовської, В. Герасимчук, А. Міщенко, В. Василенка. – Т. Ткаченка, М. Круглової, О. Фіщук, І. Жалінської, Г. Кіндрацької, Р. Тяна, С. Оборської, О. Орлова, А. Наливайка та інших авторів.

Огляд публікацій [1-9] вказує на недостатність розкриття проблеми вибору оптимальних критеріїв вибору стратегій діяльності підприємств. Науковці розглядають переважно такі поширені зарубіжні методи формування стратегій діяльності підприємства, як матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця консалтингової фірми "Скандстрат", розроблена консалтинговою фірмою BZB, матриця для аналізу та планування "портфелю", модель Мак-Кінсі, модель хімічної компанії Шелл, модель ADL, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та ін. Натомість, мало уваги приділено питанням доцільності вибору та обґрунтування тих чи інших критеріїв для відповідних підприємств, не розглядають можливості застосування наведених вище моделей для вітчизняних підприємств, зокрема машинобудівних. У літературі недостатньо вивчено питання пріоритетності критеріїв вибору стратегій залежно від галузей функціонування підприємств, особливостей та умов їхньої діяльності, фінансового та технологічного стану тощо.

Мета дослідження. Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та вирішення в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: розглянути наявні моделі стратегічного планування та критерії вибору стратегій за ними, дослідити особливості визначення критеріїв для моделей стратегічного планування, сформулювати набір визначальних критеріїв вибору стратегій для вітчизняних машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Традиційно під критерієм розуміють мірило, підставу, засіб для оцінювання, групування чого-небудь. Ключовим елементом будь-якої моделі стратегічного планування є критерії вибору відповідних стратегій (виробничих, фінансових, маркетингових, продуктово-товарних, ресурсних, інноваційних тощо). З огляду на це, виникає необхідність під час формування чи використання інструментарію стратегічного планування ретельно обґрунтовувати зміст та наповнення критеріїв вибору стратегій, їхні межові значення та структуру розмежування. Окрім цього, критерії набувають різної вагомості в умовах діяльності підприємств відмінних галузей. Так, наприклад, оптимальний рівень рентабельності у машинобудуванні та харчовій промисловості істотно відрізняються.

На підставі вивчення літературних джерел [1-9] пропонують визначати критерії вибору стратегій у такому порядку: встановлюють кількісні критерії, які б адекватно визначали характеристики стратегій; встановлюють інтервали допустимих змін критеріїв; обґрунтовують можливу структуру критеріїв; формують інформаційне забезпечення визначення значень показників за встановленими критеріями; визначають фактичні значення показників за встановленими критеріями; обґрунтовують вибір стратегії, яка ідентифікується за фактичними критеріями; перевіряють обрану стратегію на відповідність.

У випадку використання якісних характеристик критеріїв здебільшого застосовують експертні методи оцінювання на основі шкал інтервалів або порядкових шкал. При цьому значного поширення набувають методи ранжування, парних порівнянь або безпосереднього оцінювання [2, с. 291].

Одним із найпоширеніших у закордонній практиці методів аналізу та оцінювання середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Він спрямований на визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно [3, с. 161-162; 4, с. 171-175; 6, с. 102-116; 8, с. 70-71]. Істотною вадою такої моделі стратегічного планування є суб'єктивізм вибору та ранжування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, низький рівень адаптації до середовища, що постійно змінюється.

SPACE-аналіз є методом комплексного, перспективного, зокрема фінансового аналізу, який дає змогу оцінити стратегічне становище підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп чинників: внутрішнього стану (потенціалу) підприємства та зовнішнього положення підприємства та обрати стратегії: "захисну", "консервативну", "агресивну" та "конкурентну". Цей метод призначений виключно для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Оцінювання здійснюють за 4-ма групами критеріїв оцінки страте-

гічного положення підприємства. Кожен чинник у межах відповідної групи критеріїв оцінюється за 10- чи 5-бальною (від 1 до 10 або 5) шкалою. Ваговий коефіцієнт у діапазоні від 0 до 1 визначає значимість кожного критерію в їхній груповій сукупності. Сума значень вагових коефіцієнтів усіх критеріїв в межах групи повинна дорівнювати 1. Потім визначаються остаточні оцінки групових критеріїв оцінювання стратегічного становища підприємства. А відображення різних груп критеріїв оцінки підприємства і визначення рекомендованого типу стратегії здійснюються у прямокутній системі координат, де на окремих півосях, кожна з яких є відображенням відповідного групового критерію стратегічної оцінки підприємства, розташовується загальна "вартість" відповідних груп критеріїв оцінювання стратегічного становища підприємства [3, с. 162-164; 6, с. 215-216].

Якщо розглянути наявні моделі до вибору стратегій, то потрібно звернути увагу на пріоритетність критеріїв у кожному конкретному інструменті. Так, наприклад, модель Бостонської консалтингової групи (BCG) полягає у встановленні співвідношення "зростання ринку (попиту)" і "відносної частки на ринку" за допомогою матриці та дає змогу обрати інвестиційну стратегію розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Відносно критеріїв формування матриці варто зазначити, що показниками критерію рівня зростання ринку можуть бути: темп приросту обсягу продажу продукції підприємства, значення вищого темпу приросту продажу певного продукту порівняно з приростом реального ВВП, вищий темп зростання аналізованого сектору економіки, порівняно з промисловістю загалом. Для визначення відносної частки підприємства на ринку доцільно використовувати показник відношення обсягу продажу (обігу) певного підприємства до обсягу продажу найсильнішого конкурента. Як межа між високою і низькою відносною часткою зазвичай є значення 1,5. В оригіналі вісь відносної частки ринку є логарифмічною. Вона поділена від 0,1 до 10. Середнє значення між низькою і високою частками дорівнює 1. Стратегічні зони господарювання, тобто стратегічні економічні елементи, у матриці відображають як кільця чи овали, розмір (діаметр) яких залежить від величини питомої ваги обігу для цих стратегічних економічних елементів у загальному обсязі їхнього обігу на ринку, а відносну частку підприємства в обігу (на ринку) цих продуктів показують у вигляді заштрихованих сегментів відповідних кілець чи овалів. Аналіз розташування окремих стратегічно економічних елементів у матриці є джерелом інформації для побудови стратегії підприємства [1, с. 53-55; 2, с. 282-284; 3, с. 146-149; 4, с. 262-265; 5, с. 178-189; 6, с. 159-172; 7, с. 138-139]. З викладеного можна зробити висновок про те, що практичне застосування такої моделі стратегічного планування є достатньо зрозумілим, критерії вибору стратегій конкретизовані, а межі чітко виділені.

Метод Мак-Кінсі є розвитком та узагальненням матриці BCG. На противагу темпам зростання ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства). Її призначення полягає у визначенні стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу. Для кожної СЗГ оцінюють оцінка 2 параметри, а саме: привабливість ринку та конкурентний статус під-

приємства, внаслідок чого СЗГ (СЕЕ, продукт чи вид діяльності) підприємства вписується в один з 9 квадратів. Кожна СЗГ в матриці зображується, за одним із варіантів його відображення, у вигляді кола, діаметр якого повинен бути пропорційний загальному обсягу виробництва (продажу) такого продукту, а заштрихована його площа повинна показувати питому вагу підприємства в загальному обсязі ринку цього продукту [1, с. 57-59; 2, с. 288-290; 3, с. 150-152; 4, с. 266-272; 5, с. 190-196; 6, с. 172-182; 7, с. 139-143]. Проблемним є те, що оцінювання здійснюється за допомогою експертів, а це істотно впливає на об'єктивність визначення значень необхідних критеріїв, результатом чого може стати слідування неправильно обраній стратегії розвитку підприємства.

Модель хімічної компанії Шелл, в основі якої лежить матриця DMP, є різновидом матриці Мак-Кінсі. Параметрами моделі є галузева привабливість і конкурентоспроможність підприємства. Галузеву привабливість розглядають як загальний критерій оцінювання стану і перспектив галузі. Якщо для матриці BCG критерієм стратегічного вибору є грошовий потік, який є індикатором стратегічної діяльності в короткотерміновій перспективі, у матриці Мак-Кінсі – віддача інвестицій, яка є індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі, то в матриці Шелл – зазначені вище критерії одночасно [3, с. 152-153; 4, с. 272-275; 6, с. 185-192]. Варто зауважити, що такий метод характеризується відсутністю критерію відбору показників оцінки параметрів матриці, суб'єктивізмом визначення вагових коефіцієнтів для оцінювання показників, неточністю результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей.

В основі моделі ADL лежить матриця, побудована за двома багатфакторними змінними: конкурентна позиція підприємства на ринку та ступінь зрілості ринку. Він дає змогу обрати стратегії інвестування у розширення ринку і розвиток продукту. Конкурентну позицію підприємства на ринку розраховують відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці Мак-Кінсі: граничну, слабку, середню, сильну, домінуючу. Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу (ЖЦ) продукту відповідно до яких визначаються відповідні стратегії поведінки підприємства на ринку. Види діяльності (продукти) в матриці представляються у вигляді кілець, діаметр яких є пропорційним величині цього підприємства на ринку даного продукту [1, с. 55-56; 2, с. 292; 3, с. 153-161; 4, с. 275-282; 5, с. 196-203; 6, с. 199-209]. Така модель стратегічного планування характеризується проблематичністю визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного і непередбачуваного розвитку ринку. Наявна у методі алгоритмічність і схематичність у разі негнучкого і нетворчого її застосування може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень та неврахування стратегій, які пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії.

Консалтингова фірма BZB запропонувала матрицю для аналізування та планування "портфелю". У цій моделі використовуються як критерії показники "значення товару для покупця" та "якість його виконання". Такі критерії

спрямовують аналіз на перевірку доцільності виробництва тих чи інших товарів ("значення товару") з необхідним рівнем якості ("якість виконання"). Тобто, як і в матриці "Скандстрат" застосовуються як ринкові, так і виробничі критерії [2, с. 287-288]. Незрозуміло, як для такої моделі потрібно оцінювати "якість виконання", за якими показниками має оцінюватися такий критерій, як "значення товару для покупця". Випадковий відбір показників оцінювання наведених вище критеріїв може спровокувати хибність обраної стратегії.

Матриця консалтингової фірми "Скандстрат" містить такі критерії, як "вигода покупця" (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до "вигоди", яку отримує покупець під час споживання товару, причому "вигода" визначається експертним шляхом), так і "вигода виробника" (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності – ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо). Такі критерії спрямовують вибір стратегій стосовно доцільності виробництва тих чи інших товарів [2, с. 285-286]. У цій моделі для вибору конкретних стратегій діяльності використовуються критерії, значення яких визначається за допомогою експертної оцінки, що ставить під сумнів рівень об'єктивності такого оцінювання, а отже і правильність вибору.

На підставі огляду літературних джерел [1-9] можна зробити висновок, що для вибору стратегій діяльності підприємств здебільшого до уваги беруться такі критерії, як зростання ринку (попиту) і відносна частка на ринку (метод BCG); комплексний показник привабливості ринку і комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) (модель Мак-Кінсі); галузева привабливість і конкурентоспроможність підприємства (модель компанії Шелл); конкурентна позиція підприємства на ринку і ступінь зрілості ринку (метод ADL); "вигода покупця" і "вигода виробника" (матриця консалтингової фірми "Скандстрат"); "значення товару для покупця" та "якість виконання" (матриця для аналізу та планування "портфелю" консалтингової фірми BZB); показники врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (метод SWOT-аналізу); показники внутрішнього стану (потенціалу) підприємства та зовнішнього становища підприємства (метод SPACE) та ін.

Застосовувати наявні моделі стратегічного планування для вітчизняних машинобудівних підприємств можна лише за умови їхньої глибокої адаптації до специфіки середовища функціонування. Стан справ у машинобудівному комплексі на сучасному етапі, коли виробничі потужності морально та фізично застаріли і тому не спроможні забезпечити необхідний обсяг виробництва, зумовлює необхідність інноваційного розвитку підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності їхньої продукції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі виконаного аналізу публікацій за проблемою можна стверджувати, що є безліч моделей стратегічного планування, основна роль у формуванні яких відводиться критеріям вибору різних видів стратегій діяльності. Результати аналізування критеріїв типових зарубіжних моделей стратегічного планування дають змогу зробити висновок про те, що вони є неконкретизованими, неформалізованими і в них немає чітких меж, що ускладнює можливість їхнього використання у вітчизняній підприємницькій діяльності. Тому практичне ви-

користання зарубіжних моделей для стратегічного планування діяльності підприємств машинобудування України є досить проблематичним. Подальші дослідження за проблемою варто здійснювати в напрямі розроблення конкретних моделей стратегічного планування, які відповідали б стратегічним пріоритетам розвитку вітчизняного машинобудування та враховували б особливості галузі.

Література

1. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л.А. Швайка. – Львів : Вид-во "Новий світ – 2000", 2003. – 268 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібн. / О.І. Ковтун. – 3-тє вид. – Львів : Вид-во "Новий світ – 2000", 2007. – 324 с.
4. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 560 с.
5. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посібн. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во "Алерта", 2008. – 478 с.
7. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посібн. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 240 с.
8. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посібн. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К. : Вид-во "Хай-Тек Прес", 2008. – 400 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – 384 с.

Петришин Н.Я., Ноджак Л.С., Пшик-Ковальская О.О. Особенности формирования критериев выбора стратегий для машиностроительных предприятий

Рассмотрены имеющиеся модели стратегического планирования, их характеристики и критерии выбора стратегий. Исследованы особенности определения критериев моделей стратегического планирования. Сформирован набор наиболее оптимальных критериев для выбора стратегий деятельности отечественных машиностроительных предприятий. Установлено, что критерии типичных зарубежных моделей стратегического планирования являются неконкретизированными, неформализованными и в них нет четких пределов, что осложняет возможность их использования в отечественной предпринимательской деятельности. Поэтому практическое их использование для стратегического планирования деятельности предприятий машиностроения Украины достаточно проблематичным.

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

Petryshyn N.Ya., Nodzak L.S., Pshyk-Kovalska O.O. The peculiarities of strategies selection criteria formation for machine-building enterprises

The existing models of strategic planning, their parameters and criteria of choosing are enemined. The peculiarities of the strategic planning models criteria choosing are explored. The most optimum list of criteria for native machine-building enterprises activity strategies choosing is proposed. It is set that criteria of typical foreign models of the strategic planning are unspecified, unformalized and there are not clear limits in them, that complicates possibility of their use in domestic entrepreneurial activity. Therefore their practical use for the strategic planning of activity of enterprises of engineer of Ukraine it is enough problematic.

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