

## 4. Конкурентоспроможність: сучасні технології управління на національному та міжнародному рівнях

УДК 338

**К. С. Бойченко**, аспірант, асистент  
кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ І РИЗИКІВ

*Анотація. У статті визначено взаємозв'язок між стратегічними намірами та ризиками підприємства. Запропоновано технологію досягнення стратегічних намірів на основі формування стратегічних наборів підприємства та обертунування стратегії з урахуванням рівня ризику.*

*Аннотация. В статье определена взаимосвязь между стратегическими намерениями и рисками предприятия. Предложена технология достижения стратегических намерений посредством формирования стратегических наборов предприятия на основе отбора стратегий с учетом уровня риска.*

*Summary. The article defines the relationship between strategic intentions and enterprise risks. The technology to achieve strategic intent by building sets of strategic enterprises and study strategies with regard to the level of risk*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** місія, ризики, стратегічний набір, стратегічні наміри, стратегічне управління, цілі.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** миссия, риски, стратегический набор, стратегические намерения, стратегическое управление, цели.

**KEY WORDS:** mission, risks, strategic recruitment, strategic intent, strategic management, objectives

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економічного розвитку ставлять перед керівниками підприємств ряд завдань, вирішення яких за допомогою попереднього досвіду не завжди має позитивні результати. Саме тому більшість світових лідерів ринку відмовляється від стратегічного управління на основі інтуїції, короткострокового стратегічного планування та прогнозування, а навпаки робить акцент на розробці стратегій, що забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі з допустимим рівнем ризику та в межах можливостей підприємства, з урахуванням сформованих стратегічних намірів.

**Аналіз останніх досліджень.** Термін «стратегічні наміри» як економічна категорія з'явився у 1980-х роках. На сьогодні існує ряд визначень даного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ»**

Автор	Визначення
Ф. Гуйяр, Дж. Келлі [1]	<i>Стратегічний намір</i> — це уявний образ кінцевої мети корпорації. Це намір, що символізує злиття аналітичних, емоційних і політичних елементів корпоративного мислення
Г.Хамел, К.Прахалад [10]	Для досягнення успіху, компанія повинна погоджувати свою мету з засобами її досягнення через <i>«стратегічний намір»</i>
А. Томпсон, А. Стрікленд [2]	<i>Стратегічні наміри</i> — це боротьба за досягнення довгострокових стратегічних цілей. Автори вважають, що стратегічний намір повинен бути жорстким і амбіційним; його реалізація зазвичай потребує довготривалого періоду часу (20—30 років)
О. Орчаков [3]	<i>Стратегічні наміри</i> — це те, до чого воно прагне в довгостроковій перспективі. Це може бути ідея підвищення конкурентоспроможності або завоювання світового (регіонального) панування, або досягнення вищого рівня якості і т.д.
І. Смолін [4]	<i>Стратегічні наміри</i> — це цільові засоби стратегічного розвитку, спрямовані на посилення, або збереження своєї конкурентоспроможності в стратегічній перспективі. За своїм змістом і призначенням вони мають латентний характер і тому можуть бути визначені лише за посередніми ознаками
А. Войнаровський [11]	<i>Стратегічні наміри</i> — не просто декларація, вони потребують відповідної інтелектуальної та психологічної мотивуючої підтримки, яка дозволяє співробітникам досягати верхніх поверхів ієрархії потреб, відкривати нові резервуари творчої енергії для досягнення поставленої мети

Дослідження показали, що наявні дефініції категорії «стратегічні наміри» не враховують ступінь ризику, з яким стикається будь-яка стратегія розвитку. Тому було зроблено спробу дати авторське трактування: *стратегічні наміри* — це бажаний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що впливає з місії та підкріплюється корпоративними цінностями персоналу, з метою обґрунтування напрямків діяльності, стратегічних можливостей та етапів розвитку в майбутньому для досягнення кінцевих цілей компанії з допустимим рівнем ризику як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі її функціонування.

Поняття «ризик», на відміну від «стратегічних намірів», з'явилося ще за часів середньовіччя, вперше його наукове визначення було сформульоване понад 200 років тому німецьким математиком Йоганном Тетенсом. На сьогодні існує велика кількість визначень даного поняття, але всіх їх можна розділити на три групи (рис. 1) [7].

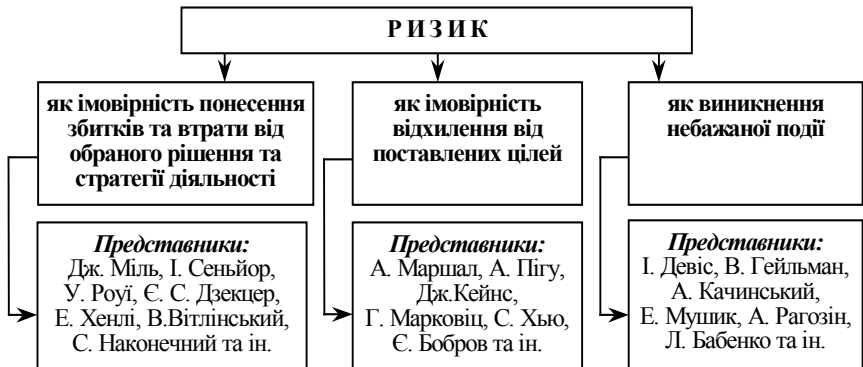


Рис. 1. Визначення поняття «ризик» різними вченими

**Метою даної роботи** є дослідження взаємозв'язку стратегічних намірів і ризиків з метою формування стратегічних наборів підприємства та обґрунтування стратегії з урахуванням рівня ризику.

**Виклад матеріалів дослідження.** Практика діяльності компанії підтверджує тезу про те, що не існує бізнесу без ризику, враховуючи тісний взаємозв'язок між стратегічними намірами та рівнем ризику (рис. 2).

Таким чином, у момент формування місії та стратегічних намірів підприємство вже підсвідомо закладає в свою діяльність ризики, що мають часові межі. Дана модель демонструє нам, що прийняття рішень у площині стратегічних намірів приводить до виникнення ризиків, і навпаки управління ризиками здійснює вплив на процес досягнення стратегічних намірів.

Менеджмент ризиків є складовою частиною не лише процесу формування стратегічних намірів, але й управління ними. При цьому слід зауважити, при досягненні стратегічних намірів відбувається зворотний зв'язок і постійне вдосконалення сформованих стратегічних наборів. Основою для вдосконалення системи формування стратегічних намірів, на нашу думку, повинне бути управління ризиками, тому що воно має забезпечити передбачення несподіваних подій, формування та досягнення цілей і реалізацію

стратегій у реальних умовах сьогодення, мотивувати персонал за допомогою впевненості в майбутньому компанії, а також підвищити рівень безпеки підприємства в цілому. За результатами проведених досліджень виділено етапи впровадження менеджменту стратегічних намірів і ризиків підприємства (рис. 3).

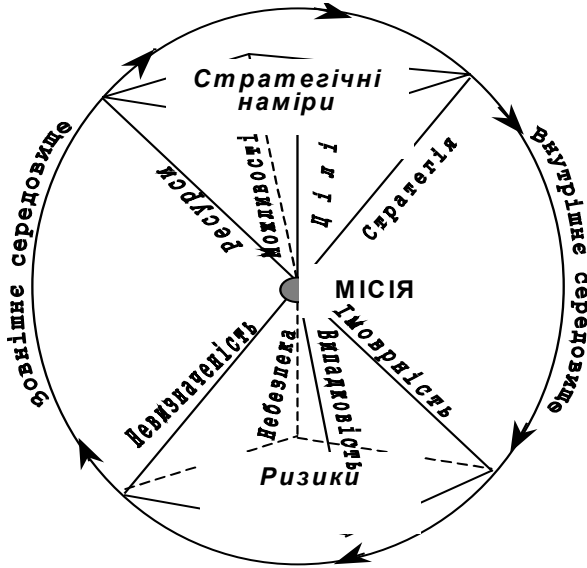


Рис. 2. Модель взаємозв'язку «Стратегічні наміри—ризики»

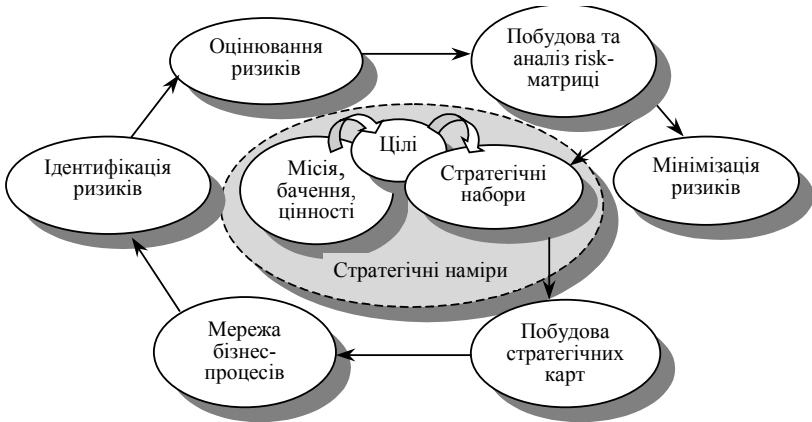


Рис. 3. Вдосконалення елементної структури стратегічних намірів за допомогою управління ризиками

На основі сформованих стратегічних намірів будуються стратегічні карти збалансованої системи показників, оскільки з їх допомогою можна проаналізувати бізнес-процеси та ідентифікувати потенційні ризики. Дані стратегічної карти є основою для матриці ризик-аналізу, в якій здійснюється ідентифікація ризиків у макро-, мікрота внутрішньому середовищі за напрямками «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток» [8].

Наступним кроком у процесі вдосконалення стратегічних наборів є більш широке визначення ризиків і факторів їх виникнення за потенційними стратегіями та проведення оцінювання ідентифікованих ризиків. Виявлені ризики доцільно внести в спеціальну таблицю для кожного напрямку діяльності, де вказується величина можливих збитків, а також оцінюється ймовірність настання, наслідки та якість управління кожним ризиком. У результаті визначається інтегральна оцінка та проводиться ранжування ризиків, з метою отримання підсумкової оцінки ( $O_n$ ) за формулою:

$$O_n = \sum_{i=1}^N f_i \times K_i^{3n}, \quad (1)$$

де  $f_i$  — фактор ризику (наприклад, імовірність настання події, рівень управління ризиком, рівень впливу наслідків тощо),  $K_i^{3n}$  — коефіцієнт значущості груп факторів, оцінені за бальною системою.

Коефіцієнт значущості групи факторів — це частка ризиків певного напрямку діяльності в загальній кількості ризиків, ідентифікованих у матриці ризик-аналізу.

За принципом Парето доцільно відібрати чотири групи (25 %) ризиків з найбільшими значеннями можливих збитків і підсумкової оцінки, з метою побудови карти ризиків під символічною назвою «RISK» (React, Inactive, Safeguard, Keep down) (рис. 4). Основною метою створення даної карти є розробка дієвого механізму практичного значення для збору інформації, ідентифікації ризиків за певними сегментами та вдосконалення стратегічного набору для досягнення сформованих стратегічних намірів підприємства.

Стратегії з найбільшою кількістю ризиків у зоні «К» є найнебезпечнішими для реалізації, оскільки мають найбільшу ймовірність настання небажаних подій з найгіршими наслідками та найбільшими можливими збитками.

У результаті виокремлення ефективних стратегій можна сформувати стратегічний набір, до складу якого входитимуть «відфіль-

тровані» стратегії зі своїми ризиками, тому виникає потреба їх мінімізації.

Для вирішення даного завдання запропоновано розробляти програму мінімізації ризиків за допомогою *N*-правила. За даним правилом, застосування методів зниження ризиків у програмі повинно здійснюватись у визначеній послідовності «*K—S—R—I*», тобто якщо з'єднати по точці кожної зони отримаємо «*N*».

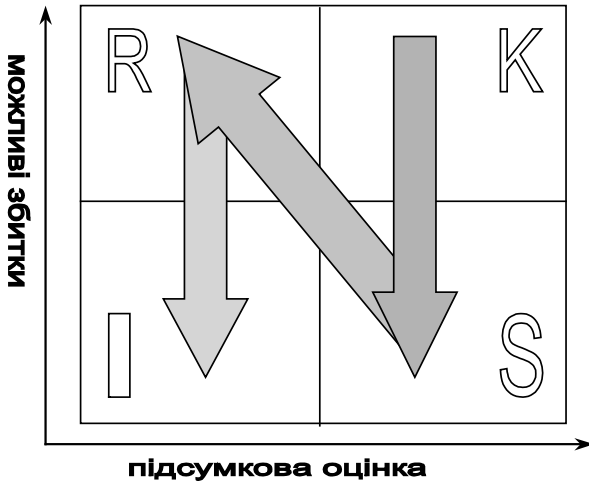


Рис. 4. Визначення послідовності заходів щодо зниження ризиків за *N*-правилом

Залежно від того, в якому сегменті виникає ризик, потрібно використовувати відповідний метод при розробці програми зниження ризиків. Таким чином ми враховуємо: розмір можливих збитків, ймовірність настання ризику, наслідки події, значущість групи факторів і наявний рівень управління ризиками суб'єкта господарювання.

Використовуючи розроблену технологію, було проведено дослідження стратегічного планування з виокремленням стратегічних намірів вітчизняного підприємства ВАТ «Вібросепаратор» (м. Житомир), яке є одним із провідних виробників сільськогосподарської техніки та обладнання для післязбиральної обробки, транспортування та зберігання зернових, олійних і бобових культур, а також виробництва високопродуктивного насіннєвого матеріалу [9].

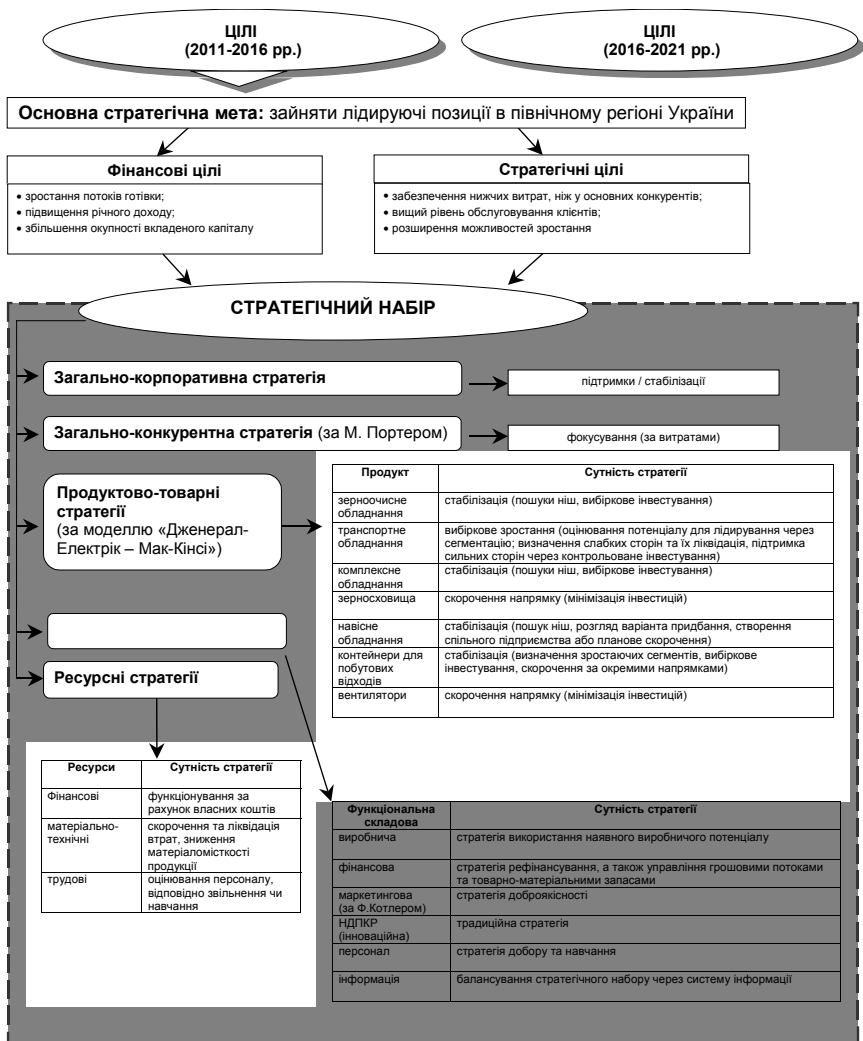


Рис. 5. Концептуальний підхід, спрямований на досягнення цілей (2011—2016 рр.) за стратегічними намірами ВАТ «Вібросепаратор»

За результатами досліджень було сформовано стратегічний намір: увійти в десятку лідерів-виробників світу за якістю, надійністю, довговічністю та функціональністю сільгосптехніки та обладнання для очищення і калібрування зернових, олійних і бобових культур.

На основі розробленої технології формування стратегічних намірів за допомогою ризик-менеджменту було проведено дослідження діяльності ВАТ «Вібросепаратор», у результаті якого сформовано концептуальний підхід, спрямований на досягнення цілей на 2011—2016 рр. з урахуванням сформованих стратегічних намірів на довгострокову перспективу (рис. 5).

**Висновки.** За результатами проведених досліджень можна зробити висновки, що складовою системи управління компанії є менеджмент стратегічних намірів і ризиків. Це сприяє результативному розвитку підприємства, його зростанню та лідерству серед конкурентів у довгостроковій перспективі. Формування стратегічних намірів за допомогою взаємозв'язку з ризик-менеджментом зумовлює ряд переваг, а саме: можливість поглибленого цілевстановлення для досягнення кінцевої мети існування підприємства, розробку найменш ризикованого стратегічного набору та дієвої системи показників результативності його діяльності, підвищення ефективності управління ризиками, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення гнучкості бізнес-моделі, ідентифікації кожним працівником своєї ролі в досягненні стратегічної мети компанії. Впровадження концепції стратегічних намірів на вітчизняних підприємствах може стати потужним поштовхом на шляху до розбудови економіки України та їх визнання на світовому ринку.

### **Література**

1. Гуяр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
2. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. — М.: Вільямс, 2007. — 928 с.
3. Орчаков О.А. Теория организации: Уч. пособие: Издание второе. — М.: МИЭМП, 2007. — 235 с.
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. — К.: КНТЕУ, 2004.
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 480 с.
6. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії // Маркетинг в Україні. — 2007. — № 5. — С. 36.
7. Томас Бартон, Уільям Шенкир, Пол Уокер. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаній: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вільямс», 2008. — 208 с.
8. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса японски: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.



9. Почетцов Г.Г. Стратегия: инструментарий по управлению будущим: 2 изд., стер. — М.: Издательство: СмартБук, 2009. — 377 с.

10. Hamel, G., Prahalad, C.K. Strategic intent // Harvard Business Review. — 1989. — Vol. 67. — No. 3. — P. 63—76.

11. А. Войнаровський. Стратегические намерения в интерпретации Г. Хэмела и К. Прахалада / Менеджмент и Менеджер. — №8. — 2002. — [http://m21.com.ua/index.php?d\\_id=50&id=30](http://m21.com.ua/index.php?d_id=50&id=30)

12. <http://vibroseparator.ua/?l=ru&p=main>

Стаття надійшла до редакції 27.09.2010.

УДК 336.14(658.1)

**А.Є. Буряченко**, канд. екон. наук, доцент,  
докторант ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ФІНАНСОВІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРСТВА**

*Анотація. У статті розглянуто сучасний фінансовий стан місцевого господарства в Україні. Досліджено проблеми дієвості фінансування місцевого господарства. Запропоновано напрями кількісних та якісних структурних змін у фінансовому забезпеченні місцевого господарства.*

*Аннотация. В статье рассматривается финансовое состояние местного хозяйства в Украине. Исследуются проблемы финансирования местного хозяйства. Предлагаются пути количественных и качественных структурных изменений в финансовом обеспечении местного хозяйства.*

*Summary. The article examines the financial welfare of local economy in Ukraine, analyzes the problems of its financing system. As a result the author proposes the ways of qualitative and quantitative structural changes in local economy financial provision.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Місцеве господарство, житлово-комунальні послуги, видатки місцевих бюджетів, екстенсивні фактори, інтенсивні фактори.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Местное хозяйство, жилищно-коммунальные услуги, расходы местных бюджетов, экстенсивные факторы, интенсивные факторы.

**KEY WORDS:** local economy, housing and public utility services, local expenditures, extensive factors, intensive factors.

Україні повільні темпи реформування житлово-комунального господарства країни, зокрема, в частині встановлення прозорих економічно обґрунтованих тарифів на послуги місцевої влади (перш за все, на житлово-комунальні послуги), незадовільний стан