

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Сумський державний університет**

СІРІК ІРИНА ПЕТРІВНА

УДК 005.53:339.13(043.3)

**ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Суми – 2012

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент
Макарюк Олексій Васильович,
Сумський державний університет,
докторант.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Футало Тетяна Володимирівна,
Львівська комерційна академія,
завідувач кафедри фінансів і кредиту.

кандидат економічних наук, доцент
Боярко Ірина Миколаївна,
Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи
Національного банку України",
доцент кафедри фінансів.

Захист відбудеться " ____ " _____ 2012 р. о ____ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 Сумського державного університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2, корпус М, ауд. 209.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету (40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2).

Автореферат розісланий " ____ " квітня 2012 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Л.М. Таранюк

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток вітчизняної та світової економік останнім часом стає все більш мінливим, а середовище функціонування суб'єктів підприємницької діяльності набирає значної динамічності. Будь-які зміни як в оточуючому, так і у внутрішньому середовищі вимагають постійної реакції суб'єктів господарювання і, зокрема, системи менеджменту. Збільшення обсягів інформаційних потоків та впливів оточуючого середовища ускладнює формування конкурентоспроможності підприємств і вимагає їх постійної адаптації. Проблема адаптації суб'єкта господарювання є багатоаспектною і зумовлена багатьма чинниками. Вона залежить як від внутрішнього становища підприємства і його здатності до адаптації, як реакції на зовнішні впливи, так і багатоваріантністю цих впливів, які мають не лише руйнівний, а й стимулюючий характер.

В українській та закордонній науковій літературі дослідженню цієї проблематики присвятили свої праці багато відомих науковців, зокрема: О. Анисимов, О. Балацький, Ю. Барабаш, Я. Берсуцький, О. Беседовський, І. Борисенко, І. Боярко, О. Віханський, І. Герчикова, В. Гросул, М. Данилович, М. Єрмошенко, С. Єрохін, Н. Злобіна, В. Колпаков, О. Кузьмін, Н. Мала, О. Макарюк, О. Мельник, С. Мочерний, О. Наумов, Є. Смірнов, О. Стороженко, П. Тархов, О. Теліженко, Р. Трухаєв, Р. Фатхутдінов, П. Фішберн, Т. Футало, С. Чудновська, С. Якимчук тощо. Здебільшого вони присвячені дослідженню сутності категорії "управлінське рішення", удосконаленню методичних підходів до розроблення та реалізації рішень.

Питання науково-методичного забезпечення обґрунтування управлінських рішень розглядалися у працях А. Асаула, Л. Вальраса, С. Воробйова, М. Еддоуса, Л. Канторовича, В. Леонтєва, В. Парето, А. Соколова, Р. Солоу, Д. Хікса.

Актуальність зазначених питань, їх теоретична важливість і практична значущість обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його головну мету та окреслили коло завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження входить до державних, галузевих та регіональних наукових програм і тем, що розробляються в Сумському державному університеті, зокрема "Фундаментальні основи формування екологічно орієнтованих механізмів реалізації соціально-економічного потенціалу в умовах інформаційного суспільства" (0111U002149), де автором визначено особливості адаптації підприємств до змін оточуючого середовища та запропоновано механізм адаптації підприємства; "Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств" (0111U003565), де автором запропоновано організаційно-економічний механізм обґрунтування рішень в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища, розроблено концептуальні підходи до обґрунтування управлінських рішень та етапи формування стратегії адаптації.

Мета дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розвиток теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Завдання дослідження. Для досягнення мети дослідження сформовано коло наступних завдань:

- дослідити сутність та види управлінських рішень, проаналізувати методи їх обґрунтування;
- сформувати критеріальну базу щодо оцінювання зовнішніх впливів на діяльність підприємства;
- розробити механізм адаптації підприємства до змін ринкового середовища, визначити його складові та основні функції;
- розробити основні складові та визначити етапи формування і реалізації стратегії адаптації підприємства;
- удосконалити механізм обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища;
- розробити науково-методичні положення щодо оцінювання альтернативних рішень з адаптації підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до оцінювання ефективності заходів з адаптації підприємства;
- удосконалити оптимізаційні моделі з адаптації підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу прийняття управлінських рішень на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм.

Предметом дослідження є загальні закономірності обґрунтування управлінських рішень, що формуються в процесі адаптації підприємства до впливів зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено діалектичний підхід до вивчення суспільних явищ і процесів, загальнонаукові та фундаментальні положення і принципи сучасної економічної теорії. Для розроблення теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища використано системний підхід, що враховує функціональну залежність окремих параметрів досліджуваного об'єкта та взаємопов'язану сукупність методів, які забезпечують його реалізацію, а саме:

- логічного узагальнення та синтезу – для визначення сутності окремих понять, їх класифікаційних ознак та принципів формування окремих загальних процесів (підрозділи 1.1, 1.3, 2.1, 2.2);
- стратегічного аналізу – для дослідження факторів оточуючого середовища та внутрішніх параметрів підприємств (підрозділи 1.2, 3.1, 3.2);
- економіко-математичні методи – для оброблення вихідних даних при оцінюванні ефективності альтернативних варіантів управлінських рішень (підрозділи 2.3, 3.2, 3.3);
- статистичні методи – для обробки статистичних даних та виявлення закономірностей при виявленні тенденцій розвитку підприємств (підрозділи 3.1, 3.2);

- економічного моделювання – для розроблення моделей поведінки окремих процесів та оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища (підрозділ 2.3);

- економічного прогнозування – для формування цільових показників розвитку підприємства (підрозділ 3.2);

- графічні методи – для наочного зображення результатів дослідження окремих аспектів формування та реалізації системи обґрунтування управлінських рішень (розділи 1-3).

В ході дослідження використовувались сучасні пакети програм статистичного та оптимізаційного аналізу та особисті розробки автора.

Інформаційно-фактологічну базу дисертаційного дослідження склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені особисто автором первинні матеріали, що характеризують процеси адаптації підприємств до змін ринкового середовища; нормативно-правові акти Верховної Ради України та інших державних структур; офіційні матеріали Державного комітету статистики України; бухгалтерські та статистичні дані підприємств, а також власні дослідження здобувача та результати їх обробки; монографії, збірники, дані економічних оглядів, тижневиків, офіційні ресурси Інтернету, періодичні вітчизняні та міжнародні видання; матеріали міжнародних рейтингових агенцій, установ та організацій.

Наукова новизна одержаних результатів. Перелік сформульованих та обґрунтованих в дисертаційній роботі положень, висновків та практичних рекомендацій є авторським підходом до вирішення важливої науково-прикладної задачі по обґрунтуванню управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Найбільш вагомими результатами, які визначають наукову новизну дослідження, є наступні:

вперше:

- розроблено організаційно-економічний механізм управління процесами адаптації підприємства до змін ринкового середовища, який передбачає запровадження заходів як для ліквідації проявів негативного впливу, так і для використання нових ринкових можливостей, і в межах якого сформовано концептуальні підходи до обґрунтування та ухвалення управлінських рішень з адаптації підприємства;

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм обґрунтування управлінських рішень, що на відміну від існуючих передбачає використання методів синтезу для обґрунтування адаптаційних заходів як активного, так і пасивного впливу, а також враховує наявність державних органів у переліку суб'єктів, що приймають рішення;

- науково-методичний підхід до оцінювання комплексної ефективності управлінських рішень з адаптації підприємств, шляхом розрахунку емпіричного показника, який характеризує ефективність адаптаційної стратегії підприємства, що спрямована на оптимізацію бізнес-процесів підприємства й враховує позитивні та негативні ефекти як прямого, так і непрямого характеру від реалізації адаптивних заходів.

дістали подальшого розвитку:

- класифікаційні ознаки управлінських рішень, що на відміну від існуючих включають ознаки характеру отриманого ефекту, відношення до впливу зовнішнього середовища, рівня прийняття рішення і змістовного наповнення мети.

- поняття "стратегія адаптації підприємства", під якою розуміється систематичний план дій щодо вироблення загальної концепції, конкретних способів та методів захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку;

- науково-методичні положення щодо оцінювання альтернатив управлінських рішень з адаптації підприємства та їх ефективності, що на відміну від існуючих інтегрують та враховують вплив не лише негативних факторів, а й факторів-стимуляторів.

Практичне значення отриманих наукових результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і практичні рекомендації, наведені в дисертаційному дослідженні, доведені до рівня методичних розробок і пропозицій щодо вдосконалення системи прийняття рішень в умовах адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Вони можуть бути використані для вибору варіантів розвитку підприємства і ухвалення відповідних управлінських рішень з урахуванням впливу на підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розроблені автором методичні підходи і рекомендації з обґрунтування управлінських рішень впроваджені в практику діяльності ПАТ "Сумське науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе" (довідка №8/6-Шк від 15.09.2011 р.), ПАТ "Сумихімпром" (довідка №8-П від 08.09.2011 р.), Концерну "Укрросметал" (довідка №17 від 06.09.2011 р.) та впроваджені у навчальний процес факультету економіки та менеджменту, центру заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання, центру післядипломної освіти Сумського державного університету (дисципліни "Менеджмент", "Інвестиційний менеджмент", "Управління проектами" (акт б/н від 25.10.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій сформульовано, науково обґрунтовано та апробовано у практичній діяльності промислових підприємств підходи до обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації до зовнішнього середовища. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. У дисертаційній роботі використано лише особисті ідеї автора, що викладені у спільно опублікованих працях.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися та отримали позитивну оцінку на наукових семінарах кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету та науково-практичних конференціях, а саме: Екологічний менеджмент у загальній системі управління (Суми, 2009, 2010 роки), Історія та перспективи соціально-економічного розвитку, державного регулювання та

місцевого самоврядування Півдня Росії та України (Суми-Курськ, 2010 рік), Сучасні проблеми управління виробництвом (Донецьк, 2010 рік).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 11 друкованих працях (9 з яких належать особисто автору), у тому числі 5 статтях у фахових наукових виданнях, що входять до переліку затвердженого ВАК України, 1 індивідуальній монографії, 1 розділі колективної монографії. Загальний обсяг публікацій з теми дисертації становить 7,98 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 7,93 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 221 сторінку, в тому числі 175 сторінок основного тексту. Дисертація містить 28 таблиць на 24 сторінках, 39 рисунків на 22 сторінках, список використаних джерел із 251 найменування на 27 сторінках, 1 додаток на 8 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі "**Теоретичний базис системи обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища**" комплексно досліджено теоретико-концептуальні основи прийняття управлінських рішень, досліджено сутність поняття "управлінське рішення", класифікацію управлінських рішень, проаналізовано тенденції зміни ринкового середовища та їх вплив на діяльність господарюючих суб'єктів, визначено основні пріоритети підприємств при їх розвитку.

Досліджено та узагальнено змістовну складову поняття "управлінське рішення" в частині їх класифікації. Теоретичне обґрунтування та аналіз поширених точок зору дали змогу ввести додаткові класифікаційні ознаки та види управлінських рішень, зокрема, за рівнем прийняття рішень пропонується виокремити наднаціональні рішення, що ухвалюються міжнародними установами та організаціями; за функціональною спрямованістю необхідно виділити стримуючі рішення, що спрямовані на обмеження діяльності суб'єкта в необхідних для того випадках; за рангом управління треба виділити позарангові рішення, що ухвалюються стосовно конкретного суб'єкта іншою особою; за змістовним наповненням мети пропонується усі рішення поділяти на такі, що переслідують економічний ефект (ефективні) та такі, що переслідують екологічний чи соціальний ефект (раціональні); за характером отриманого ефекту пропонується поділяти рішення на прямі, непрямі та синергетичні; за відношенням до зовнішнього середовища рішення пропонується розрізняти як адаптивні, обмежуючі та стримуючі.

Аналіз глобалізаційних процесів та інституційного середовища в Україні дав змогу виокремити основні чинники впливу зовнішнього оточення на підприємство, до складу яких входять фактори макросередовища та зовнішнє середовище, яке поділяється на мікроелементи та макроелементи.

Саме такий розподіл заслуговує на особливу увагу. Ми розмежуємо "зовнішнє оточення" та "фактори макросередовища". До першого ми відносимо суб'єктів, що впливають тим чи іншим чином на діяльність підприємства, з них до мікроелементів відносяться саме суб'єкти у різних організаційно-правових формах, а до макроелементів – ринкові утворення та "мега-суб'єкти", які мають значний вплив на формування тих чи інших ринків. Макросередовище представлено геополітичною, економічною, соціальною ситуацією, правилами ведення бізнесу, рівнем розвитку фінансової системи та іншими факторами.

Якщо розглядати ступінь впливу кожної групи факторів на підприємство, то треба зауважити, що очевидним є переважний вплив факторів макросередовища, оскільки вони є свого роду "правилами гри" на які підприємство одноосібно вплинути не в змозі. Щодо мікроелементів зовнішнього середовища, то тут можна відмітити окрему групу у вигляді органів адміністративного управління, які за своїм змістом є механізмом впливу на підприємство. Щодо інших учасників, то в даному випадку спостерігається більш-менш рівномірний вплив один на одного, оскільки між ними існує тісний взаємозв'язок. Очевидно, що реальний та фінансовий сектори економіки не можуть існувати окремо, тому роль фінансово-кредитних інститутів в більшій мірі зводиться до підтримання реального сектору економіки, а не перешкоджання його розвитку. Що стосується інших учасників, то їх дії в певній мірі підпорядковуються ринковим та економічним законам, тому взаємовідносини між ними можна вважати такими, що мають рівний вплив.

Автором досліджено основні пріоритети у діяльності суб'єктів господарювання за різних умов. Надано рекомендації щодо пошуку оптимального співвідношення "вартість-розвиток-безпека" при обґрунтуванні управлінських рішень.

У другому розділі **"Науково-методичні підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища"** розкрито зміст поняття "адаптація" та адаптаційних процесів. Аналіз сучасних точок зору показав, що в науці та практиці під адаптацією розуміють лише заходи пасивного впливу і не враховують наявні та потенційні можливості. Також автором досліджено складові адаптації підприємства та ієрархічні рівні адаптації. На основі проведеного аналізу виявлено, що запропоновані наукові підходи не враховують активного впливу на ринкове середовище. Автором запропоновано структуру організаційно-економічного механізму управління процесами адаптації підприємства (рис. 1).

Особливістю наведено механізму є урахування наявних та потенційних можливостей, а також інструментарію для їх реалізації при запровадженні заходів активного впливу щодо зовнішнього оточення.

Дослідивши понятійний апарат з адаптації підприємства автор пропонує визначення стратегії адаптації підприємства, під якою розуміє систематичний план дій щодо вироблення загальної концепції, конкретних способів та методів



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління процесами адаптації підприємства

захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку. Розроблення стратегії адаптації підприємства потрібно здійснювати у наступній послідовності:

- 1) формулювання мети стратегії;
- 2) попередній аналіз оточуючого середовища;
- 3) формування потенційних альтернатив;
- 4) вибір способів дії та розробка конкретних методів та способів для кожного альтернативного варіанту;
- 5) моніторинг потенційних загроз та можливостей;
- 6) уточнення методів в залежності від виду впливу;
- 7) реалізація заходів спрямованих на протидію загрозам або на активне втручання та освоєння нових можливостей;
- 8) контроль результатів.

При цьому для підвищення ефективності реалізації стратегії треба передбачити розгалужену систему зворотних зв'язків з метою уточнення цілей, методів та способів її реалізації.

З використанням концептуальних підходів до прийняття рішень автор в межах механізму адаптації пропонує вдосконалити організаційно-економічний механізм обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища (рис. 2). Відмінними рисами даного механізму є адаптивно-орієнтована спрямованість; орієнтування системи підтримки прийняття рішень не лише на ліквідацію наслідків негативних впливів, а й на використання потенційних можливостей; поєднання традиційних методів визначення ефективності з сучасними методами обґрунтування рішень із використанням синтезу даних; урахування потенційного керівного впливу з боку органів адміністративного управління.

В залежності від стану показників ефективності діяльності підприємства воно може використовувати наступні активні методи адаптації:

- локалізація. Даний метод передбачає собою відокремлення негативних впливів на діяльність суб'єкта. Наприклад, інвестуючи в розроблення інновацій будь-яке підприємство несе значний потенційний ризик, оскільки, як свідчить практика господарювання, лише 3% інноваційних підприємств ефективно ведуть свою діяльність. З метою мінімізації ризику підприємство виокремлює певний підрозділ в самостійну структурну одиницю з обмеженим бюджетом. Це дасть змогу у разі настання ризикованих подій обмежити втрати капіталу, а у разі ефективного функціонування налагодити виготовлення розробленої продукції в материнській компанії.

- дисипація. Сутність цього способу полягає в розподілі негативного впливу за рахунок інтеграції з іншими учасниками. Даний спосіб є подібним до способу розподілу ризику, але в даному випадку передбачає виникнення залежності від іншого суб'єкта або укрупнення компанії.

- реагування. Даний спосіб передбачає визначення проблемних зон у діяльності підприємства і прийняття рішення щодо їх усунення.



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища

- ігнорування. Даний спосіб є одним з таких, що є проявом оборонних стратегій розвитку. Якщо виникає певна загроза, то усі дії суб'єкта спрямовуються на її ігнорування і обмеження усіх пов'язаних з цією загрозою трансакцій.

- активне втручання. Даний спосіб є особливим, оскільки потребує від суб'єкта управління великої динамічності щодо ухвалення рішень та в певній мірі "креативного підходу". Коли рівень мінливості оточуючого середовища є сприятливим для підприємства, то його керівництво повинно активно втрутитись в дану ситуацію і застосувати по відношенню до найближчого оточення заходи активного впливу: демпінгування цін, вихід на нові сегменти ринку, запровадження нових технологій і т.д. Якщо це зробити динамічно, то як показує практика, підприємство значно укріплює свої конкурентні позиції в стратегічному плані.

Враховуючи що проблема прийняття ефективних рішень не є одноразовою для будь-якого суб'єкта господарювання то стратегічною метою вищої ланки менеджменту підприємства є розроблення концептуальних підходів до прийняття управлінських рішень, що складаються з трьох етапів. Зокрема, організаційний етап визначає інформаційне забезпечення, мету та завдання аналізу, напрями його проведення та інструментарій, що використовується, а також передбачає створення аналітичної моделі. Аналітичний етап передбачає оцінювання загроз та можливостей, визначення стану забезпеченості ресурсами, функціонально-вартісний аналіз, планування, прогнозування, а також безпосередній розрахунок кількісних показників і оцінювання якісних характеристик. На управлінському етапі передбачається узагальнення, систематизація та перевірка даних, а також оформлення звіту про потенційні напрями та способи реалізації адаптаційної стратегії. Враховуючи постійність адаптивних процесів передбачається наявність зворотного зв'язку з метою уточнення впливів зовнішнього оточення та конкретизації мети і напрямів проведення аналізу.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень автором запропоновано методичні положення, які дають змогу врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на адаптивні процеси підприємства.

Вихідною інформацією для прийняття рішення буде перелік альтернатив (A) скоригованих на вплив зовнішнього середовища (B').

Матриця (A) являє собою грошові потоки за певними альтернативами адаптаційних заходів (рядки – альтернативи; стовпчики – періоди), а вектор (B') характеризує числовий вимір факторів впливу:

$$A \begin{pmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nm} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & \dots & a_{mj} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} \cdot B' \begin{pmatrix} \beta'_1 \\ \vdots \\ \beta'_j \\ \vdots \\ \beta'_k \end{pmatrix} \quad (1)$$

де: a_{mn} - грошовий потік за альтернативою m в періоді n ; β'_k - кількісний вираз впливу фактору k .

Для одночасного урахування факторів впливу, що мають різний характер та спрямування треба знайти їх точкову еластичність до доходу, а потім нормалізувати. Коло факторів, які можна враховувати не є фіксованим і залежить від конкретного підприємства.

Але, на думку автора, обов'язковими факторами є поріг ліквідності та швидкість реакції керованої системи. Кількісне врахування ліквідності капіталу зумовлено наступними обставинами. Здійснюючи діяльність слід передбачати, що в силу суттєвих змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку або стратегії розвитку підприємства в майбутньому періоді по окремих об'єктах інвестування може різко знизитися очікувана дохідність, підвищитися рівень ризиків, знизитися значення інших показників інвестиційної привабливості для підприємства. Це буде вимагати прийняття рішення про своєчасний вихід з окремих інвестиційних програм і реінвестування капіталу. З цією метою по кожному об'єкту інвестування повинен бути оцінений ступінь його майбутньої ліквідності, що є добутком кількісної та якісної складових порогу ліквідності. Кількісна складова порогу ліквідності є відношенням прогнозованого обсягу реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) до незадоволеного попиту на даний вид продукції, роботи чи послуги. Якісна складова визначається як відношення прогнозованої ціни реалізації продукції (виконання роботи, надання послуги) до мінімальної ринкової ціни на даний вид продукції, роботи, послуги. За знаменник при розрахунку якісної складової можна брати не мінімальну, а, наприклад, середню ціну на продукцію. Але, на нашу думку, саме така побудова формули відображає граничну ситуацію і є найбільш об'єктивною. Визначення знаменників формул кількісної та якісної складової порогу ліквідності не є значною проблемою, оскільки основні конкуренти на ринку та їх ринкові частки, а також наявність джерел ресурсів та ціни на них відомі і можуть бути прогнозовані на перспективу з достатнім ступенем ймовірності. Нормативом даних показників є таке значення, що менше або дорівнює 1. В такому випадку вся продукція підприємства є конкурентоздатною з точки зору її кількості та цінового фактору, а її виробництво є перспективним напрямом в діяльності підприємства.

Економічний зміст показника "швидкість реагування керованої системи" полягає в визначенні терміну зміни напряму діяльності підприємства на інший з найменшими витратами і визначається як відношення терміну переорієнтації виробництва до максимального терміну переорієнтації виробництва (визначається як найбільш довгий з ймовірних альтернатив або як час, який підприємство зможе підтримувати свою життєздатність за рахунок наявних активів). Для складних економічних систем, таких як об'єднання підприємств, еталонним значенням даного показника повинен бути час за який може адаптуватися підприємство, що виробляє кінцеву продукцію. Для альтернативних видів діяльності, що мають найменший термін реагування і необхідно розробляти бізнес-плани "страхового" характеру. Це буде гарантією зниження наслідків ризикових подій, а також, за наявності вільних ресурсів на їх паралельну реалізацію, джерелом додаткового доходу.

Кінцевим етапом адаптаційної стратегії є контроль результатів і визначення ефективності. Автор пропонує розраховувати емпіричний показник комплексної ефективності управлінських рішень з адаптації підприємства за наступною формулою:

$$E_A = \frac{\Delta P + \Sigma_Z^+ - \Sigma_Z^- + \Delta G + \Delta S}{C_{econ} + C_{ecol} + C_{soc}}, \quad (2)$$

де E_A – ефективність управлінських рішень з адаптації підприємства; ΔP – приріст отриманого економічного ефекту від реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг; Σ_Z^+ – сума відвернутих збитків внаслідок адаптаційних заходів; Σ_Z^- – сума отриманих збитків внаслідок проявів негативного впливу; ΔG – приріст гудвілу підприємства; ΔS – приріст синергетичних ефектів; C_{econ} , C_{ecol} , C_{soc} – відповідно витрати на реалізацію адаптаційних заходів економічного, екологічного та соціального спрямування.

Проблемою при розрахунку даного показника є те, що на етапі обґрунтування рішення неможливо визначити приріст гудвілу підприємства та синергетичні ефекти, тому визначення теоретичної ефективності при обґрунтуванні здійснюється шляхом віднімання даних розрахованих за (1) від прогнозованих даних. Дана різниця відображає, у грошовому вимірі, суму відхилення прогнозованого грошового потоку з урахуванням факторів зовнішнього впливу.

У третьому розділі "**Застосування методичних положень щодо обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища**" проведено аналіз діяльності ПАТ "СНВО ім. М.В. Фрунзе". Зокрема, автором проаналізовано основні показники діяльності досліджуваного об'єкту, досліджено його зовнішнє оточення, проведено моделювання діяльності підприємства та побудовано виробничі функції на основі відповідних даних за 2004-2010 роки. За допомогою функцій було прогнозовано варіанти розвитку підприємства з урахування можливості здійснювати заходи активного впливу на найближче оточення та сформовано альтернативи управлінських рішень. За даними підприємства та власними дослідженнями автора сформовано коло факторів, що здійснюють вплив на його діяльність, зокрема: нестабільність та недосконалість законодавства, необхідність розширення міжнародних торговельних зв'язків, нестабільність цін та недосконалість податкової та кредитної політики, знос основних фондів. Для їх кількісного урахування було обрано наступні показники:

- індекс дієздатності держави;
- відмови у застосуванні сучасного методу визначення митної вартості;
- індекс корупції;
- швидкість реакції керованої системи;
- поріг ліквідності;

- податкове навантаження;
- інвестиції в основний капітал;
- знос основного капіталу;
- динаміка експорту;
- темпи зростання обсягів ринку.

Даний перелік показників узгоджено з фахівцями підприємства, але він не є вичерпним і для кожного підприємства може різнитися в залежності від факторів впливу. Для оцінювання впливу зазначених факторів на діяльність підприємства, автором було розраховано їх точкову еластичність до доходу підприємства. Враховуючи те, що показники можна поділити на такі, що здійснюють позитивний вплив, і на такі, що здійснюють негативний вплив, виникає проблема їх інтеграції у загальну систему прийняття рішень. Ця проблема ускладнюється тим, що за різних умов один і той же показник може бути як стимулятором (нести позитивний вплив) так і дестимулятором (нести негативний вплив). Очевидно, що при врахуванні більше ніж одного показника виникає таке явище, як синергетична взаємодія, яка теж може мати різний за силою вплив та різну спрямованість.

За результатами розрахунків було визначено що, при збільшенні інвестицій в основний капітал на 1,0 гривню дохід підприємства знижується на 0,82 гривні, а при збільшенні зносу основного капіталу на 1 гривню дохід збільшується на 1,81 гривні. Для нейтралізації цього впливу дані було нормалізовано. Після визначення точкової еластичності та нормалізації і синтезу даних було отримано наступні скориговані сумарні грошові потоки за трьома альтернативами: 7141822,0, 7181115,0 та 7263967, тис. грн.

Різниця між прогнозованими даними за конкретними альтернативами та результатами синтезу даних альтернатив з факторами впливу складає грошовий вимір впливу факторів на діяльність підприємства.

В даному випадку для досліджуваного підприємства можливі зміни у прогнозованих грошових потоках за трьома альтернативами можуть скласти (в обох напрямках) відповідно 1114407,0, 1310102,0 та 1714012 тис. грн.

Аналогічні розрахунки було проведено по ПАТ "Сумихімпром" та концерну "Укрросметал", які підтвердили ефективність використання запропонованих положень у діяльності господарюючих суб'єктів.

Також автором в межах реалізації адаптаційних заходів проведено оптимізацію діяльності досліджуваного підприємства. Основною метою адаптації до ринкових умов є підтримання конкурентних переваг підприємства на ринку з одночасним забезпеченням економічно-ефективного розвитку. Цього можна досягти через диверсифікацію виробництва з метою забезпечення стабільного рівня рентабельності.

Цільова функція за таких умов буде полягати у забезпеченні усереднення рівня рентабельності за усіма видами продукції з одночасним підтриманням її значення на рівні, що не перевищує рентабельність конкурентів.

Для побудови моделі оптимізації необхідно встановити певні обмеження.

1. Перевищення доходів над витратами, оскільки за вимогами чинного законодавства заборонено свідоме отримання збитків від здійснення підприємницької діяльності.

2. Диверсифікація виробництва. З метою зниження диверсифікаційного ризику планується не знижувати обсяги виробництва будь-якого виду продукції менше ніж на 10% від загального обсягу виробництва у грошовому виразі.

3. Рентабельність. Обмеження за рентабельністю передбачає підтримання рівня рентабельності менше за конкурентів, що дасть змогу знизити ціну кінцевого продукту. За даними Державного комітету статистики України середній рівень рентабельності в даній галузі знаходиться на рівні 4,6%.

4. Величина сукупних витрат. Дане обмеження передбачає дотримання величини сукупних витрат без отримання додаткових позик та виникнення інших зобов'язань.

5. Темпи розвитку. Даний фактор передбачає фіксоване збільшення обсягів виробництва продукції в грошовому виразі у відповідності до темпів зростання ринку (за даними Держкомстату – 12,2% щорічно).

Результатом розв'язання оптимізаційної задачі є отримання прогнозованого рівня прибутковості підприємства. За результатами проведених розрахунків на ПАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе" було стабілізовано рівень рентабельності в розрізі окремих видів продукції, робіт та послуг в таких межах, що не перевищують прогнозовані рівні прибутковості конкурентів на ринку. При цьому дисперсія рівня рентабельності в розрізі окремих видів продукції, робіт та послуг була зменшена до 0,0002. Також позитивним моментом є те, що була стабілізована структура продукції, а це значно знижує рівень диверсифікаційного ризику і дає значні перспективи у плануванні та розвитку бізнесу.

Таким чином, запропонований методичний апарат дозволив спрогнозувати показники виробництва та рівень рентабельності, які забезпечать конкурентну перевагу досліджуваного підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Результати дисертаційного дослідження дозволяють зробити висновки теоретично-концептуального, методичного та науково-практичного спрямування.

1. Доведено, що мінливість зовнішнього середовища є невід'ємною складовою розвитку будь-яких економічних систем. В таких умовах значної актуальності набуває проблема адаптації підприємств до змін ринкового середовища, зокрема проблема вибору найкращого варіанту розвитку. Враховуючи динамічність розвитку економіки в цілому встановлено, що адаптація не є разовим процесом, а повинна здійснюватися на регулярній основі.

2. Доведено, що основою ефективної адаптації є науковий підхід до проблеми обґрунтування управлінських рішень. Систематизовано досвід вітчизняних та закордонних вчених щодо тлумачення поняття "управлінське

рішення" та доповнено перелік класифікаційних ознак управлінських рішень щодо врахування можливостей та характеру адаптації, а також її мети.

3. На підставі аналізу основних тенденцій у змінах оточуючого середовища доведено, що на даному етапі розвитку вирішальний вплив здійснюють макроекономічні та політичні чинники, зокрема неврегульованість зовнішньоекономічного законодавства, політична нестабільність, значний рівень корумпованості влади та бізнесу, нерозвинена ринкова інфраструктура, значний рівень інфляції тощо. Доведено, що очевидним є переважний вплив факторів макросередовища, на які підприємство одноосібно вплинути не в змозі.

4. Встановлено, що вирішальним у процесі вибору є рівень безпеки суб'єкта господарювання та його параметри розвитку. Саме вони є визначальними у процесі формування вартості бізнесу. Врахування їх оптимального співвідношення дає змогу розроблення стратегії адаптації як до кризових наслідків, так і до освоєння нових ринкових можливостей, що в результаті позитивно відображується на зростанні вартості бізнесу.

5. Дослідивши основні складові адаптації підприємства та її ієрархічні рівні, а також проаналізувавши основні чинники, що здійснюють вплив на адаптивні процеси суб'єкта господарювання, запропоновано організаційно-економічний механізм управління процесами адаптації підприємства, який передбачає використання адаптивних заходів не лише антикризового характеру, а й для забезпечення реалізації ринкових можливостей, в основу освоєння яких покладено застосування методів активного впливу з урахуванням тенденцій зміни ринкового середовища.

5. Розглянуто основні завдання адаптації підприємства та на їх основі вдосконалено механізм обґрунтування управлінських рішень, що на відміну від існуючих дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори різного характеру та спрямованості і дозволяє використовувати процес адаптації не лише для захисту від загроз, а й для посилення своїх конкурентних переваг. В межах проблеми обґрунтування управлінських рішень сформовано концептуальні підходи до обґрунтування та ухвалення управлінських рішень з адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

6. Вдосконалено науково-методичний підхід до урахування факторів впливу при обґрунтуванні управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища, який на відміну від існуючих дозволяє одночасно врахувати фактори будь-якої спрямованості та виявити рівень їх впливу на кінцевий результат. В межах даного науково-методичного підходу запропоновано показники "поріг ліквідності" та "швидкість реакції системи", що більш точно дозволяють оцінити адаптивні процеси підприємства. Запропоновано емпіричний та теоретичний показники ефективності адаптаційних заходів.

7. Проведено апробацію запропонованих методичних положень на реальних об'єктах та доведено їх ефективність. Оцінено можливі альтернативи розвитку та виявлено кількісний вплив зовнішніх факторів. Запропоновано та реалізовано оптимізаційну модель з адаптації підприємства до змін

конкурентного середовища. Зміни у прогнозованих грошових потоках за трьома альтернативами з урахування зовнішнього впливу на діяльність підприємства можуть скласти (в обох напрямках) відповідно 1114407,0, 1310102,0 та 1714012,0 тис. грн. За результатами зроблено висновок про доцільність використання заходів активного впливу з метою підвищення ефективності функціонування суб'єкта.

8. Надано та обґрунтовано практичні рекомендації з застосування заходів адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Доведено, що підприємство повинно застосовувати агресивну маркетингову політику з одночасним дотриманням цінових переваг. Проведено оптимізацію діяльності підприємства з метою максимізації рівня рентабельності на рівні, що не перевищує рівень конкурентів.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1 Сірік І.П. Прийняття управлінських рішень в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища: [Монографія] / І.П. Сірік. – Суми: Папірус. – 2011. – 144 с. (5,42 д.а.)

2 Сірік І.П. Аналіз інституціонального середовища функціонування підприємництва в Україні // Ринкова система України: стан та перспективи розвитку: Монографія / За заг. ред. О.В. Макарюка, В.М. Жмайлова, Ю.І. Данька. – Х.: "Міськдрук". – 2011. – С. 85-94.

Статті у наукових фахових виданнях

3 Сірік І.П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень / І.П. Сірік // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623> (0,29 д.а.)

4 Сірік І.П. Обґрунтування основних підходів управління економічною системою в умовах кризи [Текст] / І. П. Сірік // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С.208-216. (0,57 д.а.)

5 Сірік І.П. Управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень [Текст] / І.П. Сірік // Агросвіт. – № 13-14, 2011 р., стор. 72 – 76. (0,38 д.а.)

6 Макарюк О.В. Застосування економіко-організаційних та інноваційних заходів в малому бізнесі в умовах швидких змін [Текст] / О.В. Макарюк, І.П. Сірік // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент", випуск 5/2, - 2011. – с. 144-146. (0,25 д.а., 0,2 д.а. особисто).

Особистий внесок здобувача: запропоновано економіко-організаційний механізм управління процесами адаптації.

7 Сірік І.П. Підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища: [Текст] / І.П. Сірік // Інвестиції: практика та досвід. - № 15, 2011 р., стор. 56 – 58. (0,3 д.а.)

Матеріали конференцій

8 Сірік І.П. Обґрунтування економіко-організаційних підходів в інноваційній діяльності малого бізнесу [Текст] / І. П. Сірік // Історія та перспективи соціально-економічного розвитку, державного регулювання та місцевого самоврядування Півдня Росії та України : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Суми-Курськ, 21-22 травня 2010 року / За ред. О.М. Теліженко, В.О. Лук'янихіна. – Суми : СумДУ, 2010. – Ч.2. – С. 115-118. (0,20 д.а.)

9 Обґрунтування необхідності застосування економіко-організаційних та інноваційних заходів в малому бізнесі [Текст] / І. П. Сірік // Екологічний менеджмент у загальній системі управління : тези доповідей Десятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції (Суми, 20-21 квітня 2010 року) / Відп. за вип. О.М.Теліженко. – Суми : СумДУ, 2010. – Ч. 2. – С. 96-100. (0,07 д.а.)

10 Сірік І. П. Обґрунтування основних принципів антикризової політики підприємств [Текст] / І. П. Сірік // Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей дев'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції 21-22 квітня 2009 року. – Суми : СумДУ, 2009. – Ч.2. – С. 93-96. (0,08 д.а.)

11 Сирик И.П. Совершенствование организационно-экономических подходов в развитии малого предпринимательства [Текст] / И.П. Сирик // Сучасні проблеми управління виробництвом: тези доповідей V міжнар.н.-пр. конф., м. Донецьк, ДонНТУ, 14-15 жовтня 2010 р. – Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2010. – с. 28-49 (0,07 д.а.)

АНОТАЦІЯ

Сірік І.П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Сумський державний університет, Суми, 2012.

У дисертації досліджено теоретико-методичні основи процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища. Запропоновано вдосконалений перелік класифікаційних ознак управлінських рішень.

Доведено, що адаптація може використовуватися у якості активної стратегії. Запропоновано організаційно-економічний механізм адаптації підприємства до змін ринкового середовища, в основу якого покладено методи активного впливу. Вдосконалено механізм обґрунтування управлінських рішень з адаптації підприємства та запропоновано методичні підходи до визначення ефективності адаптаційних заходів.

Запропоновані методичні підходи щодо оптимізації господарської діяльності підприємств.

Ключові слова: управлінське рішення, адаптація, ефективність, стратегія адаптації, оптимізація господарської діяльності.

АННОТАЦИЯ

Сирик И.П. Обоснование управленческих решений в условиях адаптации предприятия к изменениям рыночной среды. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) – Сумский государственный университет, Сумы, 2012.

В диссертации исследованы теоретико-методические основы процесса обоснования и принятия управленческих решений в условиях адаптации к изменениям рыночной среды. Рассмотрены виды управленческих решений и предложен усовершенствованный перечень их классификационных признаков. Доказано, что управленческие решения по адаптации предприятия могут приниматься как его собственником, так и государственными органами. В основу разработки адаптационных мероприятий должны быть положены приоритеты его развития. Автором обоснована зависимость между уровнем безопасности предприятия, стоимостью бизнеса и темпами его развития в условиях адаптации к изменениям внешней среды.

Проанализированы современные положения по управлению адаптационными процессами на предприятии. Доказано, что адаптация не является лишь способом противодействия негативному влиянию среды, а может использоваться в качестве активной стратегии. Исследованы факторы изменения рыночной среды и доказано, что основное влияние на развитие предприятий, и адаптационные процессы в частности, оказывают макроэкономические и политические факторы. Обосновано разделение внешнего окружения на факторы макросреды и внешнюю среду, состоящую из микроэлементов и макроэлементов.

Предложен организационно-экономический механизм адаптации предприятия к изменениям рыночной среды, в основу которого положено использование методов активного влияния. Также доказано, что инициатором адаптационных мероприятий, а также лицом, принимающим решения, может быть не только собственник, а и государство, в лице уполномоченных ним на то органов. Охарактеризовано возможность использования таких активных методов адаптации, как диверсификация, дисипация, локализация, игнорирование, реагирование, активное вмешательство, как для нейтрализации негативного влияния, так и для эффективного использования рыночных возможностей.

Доказано, что одним из основных приоритетов при выборе альтернативы адаптационных мероприятий является скорость реакции на внедрение адаптационных мероприятий и порог ликвидности, характеризующий конкурентоспособность с точки зрения количественной и качественной

составляющих. Для более точного учета степени влияния факторов, а также для отражения двустороннего влияния предложено нормализовать уровни влияния.

В рамках предложенного механизма усовершенствовано механизм обоснования управленческих решений по адаптации предприятия и предложены методические подходы к определению эффективности адаптационных мероприятий.

При эмпирической оценке эффективности адаптационных мероприятий в основу ее расчета ложится учет, как прямых эффектов различной направленности, так и не прямых, таких как прирост гудвила предприятия, синергетические эффекты и т.д. Необходимость расчета теоретической эффективности вызвана тем, что на стадии принятия решений информация об синергетических эффектах и изменении гудвила предприятия является неизвестной.

В рамках стратегического и тактического управления предприятием предложено авторское видение стратегии управления предприятием, а также обоснованы пути ее разработки и реализации.

Доказано, что адаптация является непрерывным процессом и требует разработки концепции поведения предприятия в зависимости от характера и уровня изменений рыночной среды.

Проведено исследование деятельности промышленных предприятий. Путем математического моделирования построены производственные функции и платежные матрицы, а также проведен выбор альтернатив принятых решений по адаптации предприятия. Для учета влияния факторов внешнего окружения был проведен отбор показателей, рассчитано влияние этих факторов, а также была проведена нормализация данных. С применением предложенных показателей оценено эффективность адаптационных мероприятий и определен наилучший вариант.

Предложены и обоснованы научно-методические подходы к оптимизации хозяйственной деятельности предприятий в условиях адаптации к изменениям рыночной среды. Доказано, что в оптимизационной модели должны быть учтены как внутренние параметры развития предприятия, так и внешние факторы. Основой оптимизационной модели выступила максимизация рентабельности в рамках, не превышающих нормы прибыли основных конкурентов. Предложенные подходы апробировано и доказано их эффективность.

Ключевые слова: управленческое решение, адаптация, эффективность, стратегия адаптации, оптимизация хозяйственной деятельности.

ANNOTATION

Sirik I.P. Substantiation of management decisions in terms of enterprise adaptation to changing market environment. - Manuscript.

Dissertation for seeking of scientific title of Candidate of Economic Sciences in specialty – Economics and Management of Enterprises (by kinds of economic activity). – Sumy State University, Sumy, 2012.

The thesis deals with theoretical and methodological foundations of process studies and management decisions in terms of adaptation to changing market environment. A list of improved classifications of management decisions is offered.

It is shown that adaptation can be used as an active strategy. An organizational-economic mechanism of enterprise adaptation to changes in market environment, which is based on methods of active influence, is offered. The mechanism of management decisions on enterprise adaptation is improved and methodological approaches to determine the effectiveness of adaptation measures are suggested.

Methodical approaches to optimize economic activity of enterprises are offered.

Keywords: administrative decision, adaptation, efficiency, adaptation strategy, economic activity optimization.