

8. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика : [навч. посіб] / В. В. Кулішов. – К. : Ніка-Центр, 2002. – С. 94–98.

9. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства : [навч. посібник] / М. В. Володькіна. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – С. 67–69.

Надійшла 21.08.2011

УДК 65:338.242

С. В. КУДЛАСНКО  
Хмельницький національний університет

## НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

*У статті визначенні обов'язкові складові економічного механізму управління підприємством. Відзначені особливості їх трансформації при формуванні економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов.*

*In article structural elements of the economic mechanism of operation of business are allocated. Features of their transformation are designated at formation of the economic mechanism of adaptation of the enterprise to crisis conditions.*

*Ключові слова: економічний механізм, кризові умови, управління підприємством, адаптація.*

**Вступ.** За роки незалежності в Україні відбулася структурна трансформація, яка спричинила кризові процеси на всіх рівнях господарських відносин. Останні події, що відбуваються в Україні та у світі, лише поглиблюють кризові процеси на підприємствах та визначають антикризове управління як пріоритетний напрям наукових і практичних досліджень. Постає необхідність розробки дієвих економічних механізмів управління підприємствами, які б враховували кризові умови функціонування. В кризових умовах механізм функціонування підприємства повинен забезпечувати адаптацію всіх його сфер до складних умов функціонування. Таке завдання повинно покладатись на економічний механізм адаптації підприємства до умов кризи.

**Мета дослідження.** Дослідити структурні елементи економічного механізму управління підприємством і визначити особливості їх застосування при адаптації до кризових умов функціонування.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** Проблемами ефективного управління підприємствами займалися такі відомі вчені, як Акофф Р. [1], Ансофф І. [2], Клейнер Г.Б., Балабанов І.Т. Вони досліджували процеси адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища. Вітчизняні вчені Савченко О.І., Буднік М.М. [3], Петренко А.А. в своїх працях приділяли увагу розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій по вдосконаленню організаційно-економічних методів адаптації підприємства; створенню системи адаптивного розвитку підприємства; теоретичному обґрунтуванню процесів адаптації підприємств; розробці та аналізу економіко-математичних моделей адаптаційного підходу до управління виробничим потенціалом підприємства. Розробці адаптаційних механізмів виробничо-економічних систем присвячені роботи вітчизняних вчених Т.В. Ландіної, І.З. Крет. В наукових працях Т.В. Ландіної [4] розглядаються проблеми, які виникають на підприємствах при переході їх до ринкових умов господарювання та зумовлюють розробку адаптаційних механізмів виробничо-економічних систем. Проте, поки що не існує наукових робіт, які б розглядали проблеми, що виникають на підприємствах у процесі функціонування в кризових умовах. Кризові умови можуть викликати збій у процесах функціонування підприємств. Виходячи з цього, слід зазначити, що дослідження особливостей управління підприємством в кризових умовах є доцільними та перспективними на сучасному етапі ринкових відносин в Україні.

**Результати.** На основі аналізу наукових праць, що розкривають змістовність поняття «механізм», може виділити два аспекти:

– механізм – це внутрішній пристрій економічної системи, який є її рушійною силою;

– механізм – це сукупність станів і процесів які формують у сукупності вид управління підприємством.

Економічна складова механізму адаптації до кризових умов спрямована на забезпечення ефективності реалізації адаптаційних заходів. Об'єктом адаптації економічного механізму виступає сфера діяльності підприємства, у роботі якої проявились негативні впливи кризових умов.

Економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов розглядається нами як сукупність економічних засобів (способів, методів, важелів, нормативів, показників), застосування яких сприяє досягненню цілей підприємства в умовах кризи, шляхом адаптації внутрішнього середовища підприємства (фінансової, виробничої, організаційної, управлінської сфер).

На наш погляд, економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов – це комплекс дій щодо застосування організаційно-економічних способів і методів пристосування, які за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства забезпечують стабільне функціонування в умовах кризи.

Розробляючи економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов необхідно

визначитись з:

- науковими підходами, що будуть застосовуватись на підприємстві у процесі адаптації;
- методами (систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити для виконання певної задачі чи досягнення мети), які забезпечать пристосування підприємства до кризових умов;
- принципами яких повинні дотримуватись суб'єкти адаптації (керівники, власники, фахові спеціалісти);
- функціями, які повинен виконувати економічний механізм адаптації;
- очікуваними результатами, які повинні бути отримані на підприємстві при реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов.

В основі формування економічного механізму адаптації до кризових умов мають бути покладені такі наукові підходи як:

- системний, який забезпечує цілісність механізму як системи з визначеною структурою;
- ситуаційний, забезпечує безперервні дослідження зовнішнього середовища, а саме кризових умов, до яких має пристосовуватись підприємство використовуючи специфічні засоби, які забезпечують адаптацію до конкретних зовнішніх змін;
- комплексний, забезпечує інтеграцію економічних інтересів підприємства та його контрагентів в умовах кризи, формує механізм узгодження їх інтересів та визначає рівень допустимих протиріч;
- процесний, забезпечує безперервність застосування адаптаційних заходів на підприємствах в умовах кризи.

Слід зазначити, використання одного підходу не виключає застосування іншого, а навпаки передбачає комплексне взаємоузгоджене використання зазначених вище підходів і методів управління, оскільки кожен з них висвітлює окремий аспект управління і не охоплює діяльність підприємств а в цілому. Розглянуті підходи повинні застосовуватись при адаптації підприємства до умов кризи одночасно, доповнюючи один одного, з метою отримання найбільшого ефекту адаптації.

Економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов, на нашу думку, передбачає використання таких методів управління, а саме: аналіз, оцінювання, прогнозування, реагування, контроль.

Аналіз, закладає інформаційний фундамент для подальшого виявлення можливих проявів кризових умов та вибору адекватних адаптаційних засобів, які будуть використанні в процесі реалізації економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов. Аналіз як метод управління в структурі економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов охоплює, попередній моніторинг, вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення можливої загрози негативних змін у діяльності підприємства.

Оцінювання, як метод управління економічним механізмом адаптації до кризових умов включає: виявлення і систематизацію небезпек у процесі функціонування підприємства, ранжування небезпек за рівнем їх негативного впливу і масштабам охоплення сфер діяльності підприємства, визначення попередніх масштабів збитків підприємства і доцільності реалізації адаптаційних заходів. При визначенні джерела кризових умов функціонування підприємства необхідно оцінити характер їх вплив і масштабність поширення на всі сфери діяльності підприємства. Систематизувавши всі можливі негативні прояви кризових умов функціонування необхідно їх проранжувати за рівнем негативного впливу на діяльність підприємства. Рівень негативного впливу, на нашу думку, визначається розміром можливих збитків підприємства, тому на даному етапі необхідно приблизно оцінити попередні (миттєві) та майбутні збитки кризових умов. Миттєві збитки для досліджуваних підприємств можуть виникати у результаті зміни курсів валют, підвищенні вартості кредитних ресурсів, втраті обсягів реалізації готової продукції і цінового запасу, підвищенні вартості сировинних ресурсів. Майбутні збитки є можливими але не обов'язковими, вони можуть охопити втрати від зміни інвестиційної привабливості, втрати від розірвання ділових угод в кризових умовах, втрати в результаті зменшення платоспроможності споживачів, втрати від зменшення попиту на продукцію. В залежності від розмірів можливих збитків підприємства, визначається доцільність застосування адаптаційних заходів. Доцільним застосування адаптаційних заходів, на нашу думку, є в умовах коли можливі збитки підприємства в кризових умовах перевищують вартість реалізації адаптаційних заходів.

Оцінювання доцільності застосування адаптаційних заходів є необхідною умовою раціонального використання ресурсів підприємства в кризових умовах.

Прогнозування, як один з видів довгострокового планування на основі перших проявів кризових умов передбачає: моделювання розвитку кризових умов функціонування, моделювання наслідків кризи у діяльності підприємства, прогнозування обсягів збитків впродовж кризи і після неї, визначення необхідного ефективного періоду адаптації підприємства до конкретних кризових умов. На наш погляд, моделювання розвитку кризових умов включає визначення сфер поширення криз на підприємстві, час і характер їх прояву. На основі цього, необхідно змоделювати їх наслідки прояву для підприємства та спрогнозувати масштаби збитків впродовж кризових умов та після них. Також прогнозування, на наш погляд, повинно застосовуватись для визначити ефективного періоду адаптації. Період адаптації охоплює час застосування адаптаційних заходів, а ефективний період адаптації – це час впродовж якого реалізація адаптаційних

заходів буде доцільна і корисна для підприємства. Перевищення строків реалізації адаптаційних заходів та розтягування процесів реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов у часі може зменшити їх ефективність, і навіть призвести до додаткових збитків підприємства. Крім того фактор часу при адаптації необхідно враховувати, оскільки в умовах затяжної кризи початкові адаптаційні заходи можуть бути згодом неефективні, і їх необхідно замінити іншими, залежно від розвитку і поширення кризових умов.

Реагування, як метод управління економічним механізмом адаптації підприємства до кризових умов включає: визначення вражених кризою сфер діяльності, тобто об'єктів адаптаційного впливу; вибір необхідно і доцільного виду адаптації; відповідно до виду адаптації визначення адаптаційних засобів та їх реалізація в діяльності підприємства. Визначення вражених кризою сфер діяльності, на наш погляд, це виділення конкретних об'єктів адаптаційного впливу.

В залежності від виду криз які виявлені в діяльності підприємства керівництво повинно визначити вид адаптації, які необхідно застосовувати при реалізації економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов. При цьому необхідно враховувати: ступінь враження сфер діяльності кризовими умовами, масштаби їх поширення, тривалість прояву негативних впливів кризових умов (види адаптації на підприємстві розглянуті нами у першому розділі). Вибір адаптаційних заходів залежить, на наш погляд, від виду адаптації, об'єкта адаптації і виду криз.

Адаптаційні заходи, на нашу думку – це сукупність інструментів, які застосовуються для трансформації об'єкту адаптаційного впливу у визначеному напрямі, з метою забезпечення нормального функціонування підприємства в кризових умовах. Нами визначені такі адаптаційні заходи підприємства в кризових умовах, як: ухиляння, локалізації, дисипації, компенсації.

Контроль, як методу правління при формуванні і реалізації економічного механізму адаптації передбачає: перевірку правильності застосування адаптаційних заходів, визначення рівня дієвості адаптаційних заходів, визначення необхідності адаптаційних корекцій, визначення результату адаптації. Контроль повинен здійснюватись в процесі реалізації економічного механізму адаптації підприємства так і по завершенню цього процесу. Перевірка правильності застосування адаптаційних заходів здійснюється шляхом визначення їх відповідності змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Поточний контроль спрямований на визначення дієвості адаптаційних заходів, виявлення помилок і суперечностей в процесі реалізації механізму адаптації для можливості оперативного їх усунення. Дієвість реалізації економічного механізму адаптації при поточному контролі визначається виявленням позитивних зрушень у діяльності підприємств в кризових умовах. При відсутності позитивних зрушень визначається необхідність адаптаційних корекцій, які можуть передбачати зміну виду адаптації та у відповідності адаптаційних засобів. На завершальному етапі реалізації економічного механізму адаптації визначається ефективність і доцільність застосування адаптаційних заходів, шляхом розрахунку адаптаційного ефекту. Кінцевий контроль визначає відповідність отриманих результатів адаптації цілям адаптації.

При формуванні економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов необхідно дотримуватись таких правил управлінської поведінки (принципів): наукової обгрунтованості, гнучкості, альтернативності, раціональності (ефективності), послідовності, самоорганізації, сумісності, керованості, випередження (упередження), часового обмеження, каталізатора, реалістичності, диференційованої мотивації. Дотримання розглянутих принципів в процесі формування і реалізації економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов підвищить ефективність вживаних адаптаційних заходів.

Економічний механізм адаптації підприємства до кризових умов призначений для виконання таких функцій: організаційну, прогнозуючу, попереджувальну, компенсаційну, координаційну, стимулюючу, контрольну, інформаційну.

Дія економічного механізму адаптації підприємств до зовнішнього середовища передбачає застосування таких груп важелів, які є рушійною силою механізму, як:

– соціальний важіль забезпечує готовність трудового колективу до впровадження заходів адаптації, спрямовує дію адаптаційних заходів на збереження досягнутих соціальних гарантій працівників в кризових умовах, недопущення скорочення робочих місць і погіршення умов праці, створення ефективної системи стимулювання на підприємстві;

– фінансовий важіль забезпечує впровадження економічного механізму адаптації необхідними фінансовими ресурсами, шляхом застосування інноваційних фінансових інструментів та альтернативних джерел фінансування, виявляє майбутні фінансові потреби, оптимізує рух грошових ресурсів на підприємстві, реструктуризує борги;

– економічний важіль забезпечує ефективну діяльність підприємства в кризових умовах шляхом оптимізації виробничої програми, цінової політики, структури витрат, оборотних та необоротних засобів підприємства;

– правовий важіль забезпечують правовий захист при виникненні необхідності та юридичну підтримку в процесі функціонування підприємства у кризових умовах;

– організаційний важіль визначає можливість реалізації необхідних адаптаційних заходів та наявність відповідних ресурсів на підприємстві, повноваження права та обов'язки кожного суб'єкту адаптаційного управління;

– управлінський важіль забезпечує застосування в процесі управління доцільних стилів, методів і форм управління підприємством;

– техніко-технологічний важіль забезпечує модернізацію, оновлення виробничих фондів, впровадження техніко-технологічних інновацій в діяльність підприємства з метою подолання кризових явищ.

Використання важелів економічного механізму адаптації до кризових умов різняться в залежності від видів кризи, що можуть виникати у діяльності підприємства та видів адаптації, які необхідно застосовувати.

Інструменти економічного механізму адаптації до кризових умов на машинобудівних підприємствах визначаються індивідуально, в залежності від виду кризи і адаптації, сфери прояву кризового явища, об'єкту адаптаційного впливу та метою адаптаційних заходів.

Варто зазначити, що при прояві конкретної кризи може одразу застосовуватись декілька видів адаптаційних важелів, сукупність адаптаційних інструментів, що притаманні одночасно різним видам адаптації на підприємстві.

Складові економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов відображені, нами на рис. 1.



Рис. 1. Структура економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов

**Висновки.** Використання економічного механізму адаптації підприємства до умов кризи передбачає, на наш погляд, отримання таких результатів:

- реалізація запланованих обсягів продукції;
- забезпечення підприємства вчасно необхідними ресурсами (фінансовими, сировинними, трудовими);
- виконання діючих у цей період угод з контрагентами і укладання нових комерційних угод з врахуванням кризових умов;
- не допустити підвищення собівартості готової продукції;
- проводити ефективну цінову і асортиментну політику з врахуванням кризових умов;
- проводити ефективну кадрову і стимулюючу політику на підприємстві;
- підтримання вже досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому;

– досягнення запланованих фінансових результатів і нормативних значень показників, що їх характеризують.

Для досягнення вище зазначених результатів економічний механізм адаптації до кризових умов повинен охоплювати всі сфери внутрішнього середовища підприємства і бути спроможним впливати на них у відповідності до змін кризових умов.

### Література

1. Акофф Р. Искусство решения проблем / Акофф Р. ; [пер. с англ.]. – М. : Мир, 1982. – 236 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ефенко ; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 498 с.
3. Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. ... к. е. н. : 08.06.01 / Харк. держ. екон. у-т. – Х., 2002. – 18 с.
4. Ландіна Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку / Ландіна Т. В. – К. : Вид-во „Наукова думка”, 1994. – 283 с.

Надійшла 18.08.2011

УДК 656.613.003.2

А. А. САХНО

Одесский национальный морской университет

## КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ОПЕРАТОРОМ МУЛЬТИМОДАЛЬНОЙ ПЕРЕВОЗКИ НИЖНЕЙ ГРАНИЦЫ ЦЕНЫ НА ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ

*Визначені основні фактори, вплив яких необхідно враховувати в разі формування ценової політики оператора мультимодальної перевезення. Наведені критерії, які впливають на прийняття рішення щодо нижньої межі ціни на транспортні послуги оператора.*

*We have revealed the main factors which calculation is necessary when forming price policy of the multimodal operator. The criteria influencing the decision making as to the price low bottom for his services have been determined.*

*Ключові слова: прийняття управлінських рішень, критерії, нижня межа ціни, транспортні послуги.*

**Вступление.** В современных рыночных условиях цена на услугу по перевозке груза в мультимодальном сообщении устанавливается оператором в зависимости от соотношения спроса и предложения на рынке транспортных услуг. Ввиду наличия высокого уровня конкуренции и клиентоориентированной системы предоставления услуг транспортировки грузов, часто оператор мультимодальной перевозки (ОМП) не в силах диктовать свою ценовую политику грузовладельцу, даже, несмотря на то, что последнему гораздо выгоднее обращаться именно к оператору, ввиду комплексности его услуг и принятия им полной ответственности за доставку груза из пункта отправления в место назначения.

**Цель исследования.** Определить основные критерии, необходимые оператору мультимодальной перевозки в процессе принятия решения об установлении нижней границы цены на услугу по доставке груза в мультимодальном сообщении.

**Анализ литературных источников.** Вопросы ценообразования и тарификации услуг на транспорте в условиях плановой экономики были раскрыты в работах В.И. Краева [1], Г.Е. Брухиса [2]. Разработке и формированию сквозного тарифа в системе мультимодальных перевозок посвящены труды российских ученых К.И. Плужникова, С.В. Милославской [3], Э.Л. Лимонова [4]. Факторы, влияющие на величину сквозного тарифа были рассмотрены в статье Ширяевой Л.В., Сахно А.А.[5]. Однако, вопросу определения критериев, влияющих на формирование нижней границы цены на услуги транспортировки груза в мультимодальном сообщении, в условиях клиентоориентированной деятельности оператора, уделено, на взгляд автора, недостаточное внимание.

**Постановка задания.** С целью определения критериев, влияющих на величину нижней границы цены на перевозку грузов в мультимодальном сообщении, необходимо решить следующие задачи:

- исследовать факторы, влияющие на уровень цены на услуги;
- проанализировать параметры, влияющие на процесс ценообразования;
- определить критерии, влияющие на уровень нижней границы цены на услугу по перевозке груза.

**Результаты.** Немаловажным фактором в процессе принятия решения о выполнении заказа своего клиента становится знание оператором мультимодальной перевозки минимальной цены на услугу транспортировки груза, по которой он может, не в ущерб финансовому состоянию компании, позволить себе организовывать мультимодальную перевозку и «продать» соответствующую услугу грузовладельцу/клиенту [6].

Нижняя граница цены на услугу оператора мультимодальной перевозки, может зависеть от