

УДК: 338.512:658.7:621

Ігор Анатолійович СОКУРЕНКО

аспірант кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: igorsokurenko@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0592-220X>

**ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЩОДО ВИБОРУ
СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Сокурєнко, І. А. *Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146–159.

Анотація. У статті розглянуто теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо прийняття стратегічних управлінських рішень. Завдання дослідження полягає у формалізації процедури вибору стратегічної альтернативи та визначенні комплексу інструментів, які б відповідали специфіці діяльності малого бізнесу. Визначено специфічні риси малих підприємств, які становлять перешкоди у застосуванні типових технологій стратегічного управління. Доведено важливість вибору стратегічної альтернативи щодо оцінювання потенційного партнера на стадії зростання малого підприємства. Обґрунтовано доцільність формалізації прийняття рішення щодо визначення потенційного партнера з використанням матричних методів. Для побудови матриці потенційних бізнес-партнерів обрано вектори оцінювання, встановлено характеристики кожного вектору, сформовано шкали оцінювання. Запропоновано процедуру формування шкали оцінювання якісних характеристик матриці бізнес-партнерів з використанням методу Клі. Відповідно до сформованої процедури побудовано шкалу оцінювання матриці бізнес-партнерів. Розроблено модель матриці потенційних бізнес-партнерів та надано опис її чотирьох полів. Поля матриці виокремлено за перспективністю розвитку бізнес-партнера та його надійністю. Запропоновано формалізацію рішення стратегічної альтернативи щодо вибору бізнес-партнера як процедуру з чотирьох послідовних етапів. Формалізація рішення стратегічної альтернативи надає можливість малому підприємству обрати надійного бізнес-партнера.

Ключові слова: прийняття рішень; малі підприємства; стратегічні альтернативи; матриця потенційних бізнес-партнерів; метод Клі.

Ігорь Анатольевич СОКУРЕНКО

аспірант кафедры менеджмента организаций, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: igorsokurenko@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0592-220X>

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПО ВЫБОРУ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Сокурєнко, І. А. *Технологія прийняття управленческих решений малыми предприятиями по выбору стратегических альтернатив*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146–159.

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические положения и даны практические рекомендации по принятию стратегических управленческих решений. Задание исследования заключается в формализации процедуры выбора стратегической альтернативы и определении комплекса инструментов, отвечающих специфике деятельности малого бизнеса. Определены специфические черты малых предприятий, которые являются препятствиями в применении типовых технологий стратегического управления. Доказана важность выбора стратегической альтернативы по оценке потенциального партнера на стадии роста малого предприятия. Обоснована целесообразность формализации принятия решения по определению потенциального партнера с использованием матричных методов. Для построения матрицы потенциальных бизнес-партнеров выбраны векторы оценки, установлены характеристики каждого вектора, сформированы шкалы оценивания. Предложена процедура формирования шкалы оценивания качественных характеристик матрицы бизнес-партнеров с использованием метода Кли. Согласно сформированной процедуре построена шкала оценивания матрицы бизнес-партнеров. Разработана модель матрицы потенциальных бизнес-партнеров и представлено описание ее четырех полей. Поля матрицы выделены на основе перспективности развития бизнес-партнера и его надежности. Предложено формализацию решения стратегической альтернативы по выбору бизнес-партнера как процедуру из четырех последовательных этапов. Формализация решения стратегической альтернативы позволяет малому предприятию выбрать надежного бизнес-партнера.

Ключевые слова: принятие решений; малые предприятия; стратегические альтернативы; матрица потенциальных бизнес-партнеров; метод Кли.

Igor SOKURENKO

Postgraduate Student of Management of Organization Department,
Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: igorsokurenko@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0592-220X>

TECHNOLOGY OF DECISION-MAKING MANAGEMENT BY SMALL ENTERPRISES TO CHOOSE STRATEGIC ALTERNATIVES

Sokurenko, I. (2020). *Technology of decision-making management by small enterprises to choose strategic alternatives* [Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen malymy pidpriemstvamy shchodo vyboru stratehichnykh alternatyv], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, 2020, No. 3-4 (74-75), pp. 146–159.

Abstract. The article considers the theoretical provisions and gives practical recommendations for strategic management decisions. The task of the research is to formalize the procedure for selecting a strategic alternative and determine a set of tools that correspond to the specifics of small business activity. The specific features of small enterprises, which are obstacles to the use of standard technologies of strategic management, are determined. The importance of choosing a strategic alternative according to the assessment of a potential partner at the stage of small enterprise growth has been proven. An expediency of formalizing decision-making to identify a potential partner using matrix methods is substantiated. To construct a matrix of potential business partners, assessment vectors were selected, the characteristics of each vector were established, and assessment scales were formed. Procedure for the formation of assessing scale the qualitative characteristics of business partners' matrix with using the Klee method is proposed. A model of a potential business partner's matrix is developed and description of its four fields is provided. The fields of matrix are highlighted on the basis of the development prospects of business partner and its reliability. The formalization of the strategic alternative solution for the

choice of the business partner is proposed as a procedure of four consecutive stages. Formalization of the strategic alternative solution allows a small enterprise to choose a reliability business partner.

Keywords: *decision-making; small enterprises; strategic alternatives; matrix of potential business partners; Klee method.*

JEL classification: *L250; M100*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.146-159](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.146-159)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток малого бізнесу забезпечує збалансоване функціонування економіки країни. Більшість нових бізнес-ідей з'являється і реалізується саме малими підприємствами. Вони оперативно реагують на потреби ринку і гнучко перебудовуються.

Успішність діяльності підприємств малого бізнесу безпосередньо залежить від ефективних управлінських рішень. В мінливих умовах зовнішнього середовища виникає необхідність формування комплексу сучасних методів прийняття управлінських рішень. Саме ця обставина викликає значний інтерес до теоретичних аспектів процесу розробки та забезпечення управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. У проблематиці менеджменту з прийняття управлінських рішень існують істотні наукові результати. Найбільш вагомими в цій області є теорія обмеженої раціональності лауреата Нобелівської премії Герберта Саймона [1] і теорія перспектив лауреата Нобелівської премії Данієля Канемана [2]. В сучасних дослідженнях науковці значну увагу приділяють психологічним аспектам прийняття рішення: Дж. Хеммонд, Р. Кіні, Г. Райффа досліджують пастки, що впливають на рішення у ділових питаннях та визначають способи їх уникнення [3]; К. Тінслі, Р. Діллон та П. Медсен акцентують увагу на когнітивних упередженнях та їх подоланні [4]; П. Роджерс та М. Бленко детально розробили ролі менеджерів у процесі прийняття рішень, які впливають на їх швидкість та ефективність [5]. Е. Кемпбелл, Дж. Вайтхед, С. Фінкельштейн систематизували індикатори ризику прийняття рішень, що надають можливість їх розпізнавати [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Процес прийняття управлінських рішень має відповідати стадії розвитку малого підприємства. Водночас саме управлінські рішення впливають на перехід підприємства з однієї стадії життєвого циклу на іншу.

На стадії зародження управлінські рішення переважно зосереджені на внутрішніх проблемах малого підприємства. При його переході на стадію росту пріоритети змінюються – від внутрішніх виробничих проблем до стратегічних.

Процес стратегічного управління достатньо досліджений та використовується в практичній діяльності багатьох підприємств. Великі компанії виділяють значні фінансові та людські ресурси на його реалізацію. Існують чисельні технології стратегічного управління для крупних компаній та методи структурування інформації для прийняття стратегічних рішень. Проте методологію стратегічного менеджменту не можна перенести на діяльність малих підприємств із-за її особливості. Вищезазначене потребує розробки технології прийняття стратегічних рішень для малих підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є формалізація процедури прийняття рішення щодо вибору стратегічної альтернативи з використанням інструментів, які б відповідали специфіці діяльності малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження діяльності малих підприємств надає можливість визначити її специфічні риси, які становлять перешкоди у застосуванні типових технологій стратегічного управління:

– значно менші ресурси ніж у великих підприємств, що ускладнює процес планування. У тому числі варто зазначити й брак часу через залученість власників у поточну діяльність та щоденну необхідність вирішувати фінансові питання. У результаті зі всього спектру діяльності малого бізнесу функція планування доволі часто є найбільш хибною;

– менші можливості на помилки через більшу уразливість до змін на ринку. Великі компанії більш легко направляють фінансові ресурси з однієї стратегічної зони господарства на іншу;

– більша чутливість до дій конкурентів ніж у великих підприємств;

– більші ризики під час прийняття стратегічних рішень стосовно виду продукції/послуг, що обираються для перспективної діяльності. Багато нових підприємницьких структур не змогли закріпитися на ринку через невдало обраний продукт.

За результатами проведеного нами дослідження [7] було встановлено, що малі підприємства не приділяють належної уваги стратегічним рішенням. Нерідко це спричинено недостатньо високим рівнем обізнаності щодо методології прийняття стратегічних рішень. Разом з тим, більш вагомим є причина відсутності чітких науково обґрунтованих рекомендацій з методичних підходів щодо організації цього процесу. Більшість керівників малих підприємств працюють з неструктурованими масивами даних про стан ринку. За результатами проведеного дослідження вони переважно приймають стратегічні рішення, спираючись тільки на власний досвід і здоровий глузд. Це нерідко спричиняє переоцінку можливостей власного підприємства та нераціональне прийняття рішень. Таким чином, має місце протиріччя між необхідністю прийняття стратегічних рішень для розвитку малих підприємств та відсутністю відповідних методичних підходів.

Також нами було доведено, що найбільшу частку малий бізнес займає в торгівельній сфері [7]. Торговий бізнес, який здебільшого вирішує проблеми зростання – це дистрибуція, яка реалізує розподіл матеріальних потоків зазвичай між гуртовими покупцями. У подальшому дослідженні будуть використані вихідні дані підприємств-дистриб'юторів.

Варто підкреслити, що підприємства малого бізнесу мають певні переваги над великими компаніями, які полягають у:

– близькості до споживачів, що надає можливість глибоко відстежувати зміни в їх уподобаннях до продуктів та послуг;

– більшій гнучкості під час необхідності змінити ключові елементи операційної діяльності.

Використати згадані переваги повною мірою можна за рахунок ефективних управлінських рішень. Фокус стратегічних рішень направлений на передбачення змін. Підприємства малого бізнесу працюють саме в умовах швидкоплинних змін конкурентного середовища. У цьому зв'язку постає завдання уважно визначати такі зміни та адаптуватися до них.

Прийняття стратегічних рішень вимагає від менеджерів малих підприємств врахування різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Зрозуміло, що внутрішня система факторів достатньо визначена. Що стосується зовнішнього, і в першу чергу, ділового середовища, то воно є більш рухливим і складним. Тому результати його аналізу є основою управлінських рішень щодо вибору найкращої стратегічної альтернативи.

Отже, завдання дослідження полягає у визначенні комплексу інструментів, які б відповідали специфіці діяльності малого бізнесу під час розробки і прийняття стратегічних рішень.

Коло стратегічних рішень пов'язано із операціями процесу стратегічного управління підприємством [8, с. 14]. Процедура прийняття стратегічних рішень має бути використана для: визначення місії і стратегічних цілей підприємства, проведення стратегічного аналізу та вибору стратегічної альтернативи.

Серед стратегічних альтернатив на практиці важливим є прийняття рішення щодо оцінювання потенційного партнера. Вибираючи бізнес-партнера, важливо оцінити можливість довготривалого (перспективного) співробітництва з ним. У цьому випадку управлінське рішення може призвести до таких результатів, коли підприємство: отримає стратегічного партнера; отримає ненадійного бізнес-партнера і понесе збитки або припуститься помилки і не обере партнера, який у майбутньому стане потужним гравцем ринку.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо процедуру даного рішення сформулювати з використанням матричних методів, тобто розробити матрицю оцінювання потенційних бізнес-партнерів. Побудова такої матриці пов'язана з вирішенням низки завдань, а саме:

- обранням векторів оцінювання;
- встановленням характеристик кожного вектору;
- формуванням шкали оцінювання;
- формуванням процедури оцінювання з використанням матриці потенційних бізнес-партнерів.

Виходячи з наведених можливих результатів рішення щодо вибору партнера, оцінювання доцільно буде проводити за такими векторами:

- перспективи розвитку бізнес-партнера;
- ступінь надійності бізнес-партнера.

Оцінювання кожного із векторів пропонуємо проводити за низкою характеристик. До характеристик вектору «перспективи розвитку бізнес-партнера» нами віднесено:

- частку ринку бізнес-партнера;
- криву досвіду;
- ефективність виконання поставлених цілей;
- ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку;
- сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу;
- успішність реалізації стратегій;
- наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію;
- здібність до конкурентного упередження.

До характеристик вектору «ступінь надійності бізнес-партнера» ми віднесли:

- репутацію на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань;
- репутацію на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг;
- ділову репутацію серед інвесторів;

- виконавчу дисципліну за угодами;
- кредитну історію;
- використання нелегальних методів у своїй діяльності.
- бізнес-досвід (кількість років в бізнесі);
- бізнес-репутацію керівника;
- фінансові можливості;
- співвідношення власного та запозиченого капіталу.

Оскільки перелічені характеристики є якісними, то використати кількісну абсолютну шкалу оцінювання є доволі складним завданням. Критеріями якості можуть розглядатися [9, с. 96]: придатність, оптимальність, вищість. У даному випадку критерієм буде вищість, тому є підстави обрати шкалу порядку (або рангову).

Для формування шкали порядку оцінювання характеристик матриці потенційних бізнес-партнерів вважаємо за доцільне використати метод Клі [10], який надає процедуру ранжування характеристик експертами на підставі лінійної адитивної моделі багатомірної функції корисності.

Процедуру метода Клі можна узагальнити за такими етапами:

Етап 1 – призначення відносин важливості.

Етап 2 – розрахунок множника Клі.

Етап 3 – розрахунок нормалізованих ваг характеристик.

Етап 4 – перевірка ваг характеристик на несуперечливість.

Етап 5 – оцінка корисності.

Етап 6 – оцінювання корисності для кожного варіанта рішення.

За наведеними етапами нами виконано формування шкали оцінювання характеристик матриці потенційних бізнес-партнерів. Розглянемо кожний з етапів стосовно неї.

Етап 1. Призначення відносин важливості характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів.

Призначення відносин важливості відповідно до методу Клі формується за використанням коефіцієнта відносин r_i , який визначає відношення важливості характеристики i -го порядку до попередньої характеристики порядку $i-1$. Цей коефіцієнт можна розглядати як множник, на який необхідно помножити важливість характеристики порядку $i-1$, щоб отримати характеристику порядку i . Отже, для цього коефіцієнту виконується правило:

– якщо $r_i > 1$, то характеристика i -го порядку більш важливіша характеристики порядку $i-1$ на значення коефіцієнту;

– якщо $r_i < 1$, то характеристика i -го порядку менш важливіша характеристики порядку $i-1$ на значення коефіцієнту.

Етап 2. Розрахунок множника Клі характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів.

Відповідно до методу Клі останній характеристиці, яка представлена у кожному векторі, присвоюється значення одиниця ($k_i=1$). Наступний розраховують як добуток попереднього коефіцієнту та коефіцієнту відносин.

Для характеристик векторів матриці потенційних бізнес-партнерів коефіцієнт Клі має бути розрахований за формулами:

$$k_{i-1} = k_i \times r_{i-1};$$

$$\begin{aligned}
 k_{i-2} &= k_{i-1} \times r_{i-2}; \\
 k_{i-3} &= k_{i-2} \times r_{i-3}; \\
 &\dots \\
 k_{i-n} &= k_{i-n-1} \times r_{i-n},
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де k_i – коефіцієнт Клі i -ої характеристики;
 r_i – коефіцієнт відносин.

Етап 3. Розрахунок нормалізованих ваг характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів.

Для нормалізації ваг характеристик спочатку сумують всі множники Клі за вектором. Після цього знаходять нормалізовану вагу характеристики як відношення її множника Клі до знайденої попередньо суми:

$$w_i = \frac{k_i}{\sum_{i=1}^n k_i},
 \tag{2}$$

де w_i – нормалізована вага i -ої характеристики.

Етап 4. Перевірка ваг характеристик за векторами матриці на несуперечливість.

Для перевірки нормалізовані ваги характеристик ранжують за зростанням і знаходять кумулятивну суму ваг (c_i). Перевірку на несуперечливість здійснюють експерти шляхом порівняння ваги w_i з відповідним значенням c_i . Якщо експерт згоден з тим, що характеристика з вагою w_i менш важлива ніж відповідна сума характеристик зі значенням c_i , то суперечності немає. У випадку, коли оцінки не відповідають уявленню експерта, то виконується корегування відносин важливості характеристик.

У такий спосіб нами викладено процедуру формування рангової шкали характеристик за векторами матриці оцінювання потенційних бізнес-партнерів.

Відповідно до сформованої процедури побудуємо шкалу оцінювання матриці бізнес-партнерів.

Призначення відносин важливості характеристик за векторами матриці визначено з використанням експертного оцінювання та представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Призначення відносин важливості характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Коефіцієнт відносин r_i
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2
1.2. Крива досвіду	0,6
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8

Продовження табл. 1

1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7
1.8. Здібність до конкурентного упередження	–
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9
2.5. Кредитна історія	4,5
2.6. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,8
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8
2.8. Бізнес-репутація керівника	2
2.9. Фінансові можливості	1,6
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	–

Джерело: розроблено автором

Представлений за експертними оцінками коефіцієнт відносин r_i , представляє собою множник. Для $r_{1,1} = 1,2$ – це значення, на яке необхідно помножити важливість характеристики «крива досвіду», щоб отримати важливість характеристики «частка ринку бізнес-партнера». Оскільки в даному випадку $r_{1,1} > 1$, то характеристика «частка ринку бізнес-партнера» більш важливіша за характеристику «крива досвіду». Відповідно, характеристика «крива досвіду» менш важливіша за характеристику «ефективність виконання поставлених цілей», оскільки значення її коефіцієнту відносин становить $r_{1,2} = 0,6$, тобто $r_{1,2} < 1$.

Розрахунок множника Клі характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів та його нормалізація представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором перспективи розвитку потенційного бізнес-партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин, r_i	Коефіцієнт Клі, k_i	Нормалізована вага, w_i
1	2	3	4
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2	395,8	0,270
1.2. Крива досвіду	0,6	329,9	0,225
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8	549,8	0,374
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9	144,7	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1	29,5	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8	14,1	0,010

Продовження табл. 2

1	2	3	4
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7	3,7	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	–	1	0,001
Всього	–	887,2	1,0

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку множника Клі за вектором перспективи розвитку бізнес-партнера останній характеристиці «здібність до конкурентного упередження» привласнено значення одиниця ($k_{1.8} = 1$). Значення характеристики «наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію» розраховано за формулами (1):

$$k_{1.7} = 1 \times 3,7 = 3,7$$

Відповідно, значення характеристики «успішність реалізації стратегій» має значення:

$$k_{1.6} = 3,7 \times 3,8 = 14,1.$$

Нормалізована вага розрахована за формулою 2. Аналогічно розраховані значення множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором ступінь надійності бізнес-партнера (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором ступінь надійності потенційного бізнес-партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин, r_i	Коефіцієнт Клі, k_i	Нормалізована вага, w_i
1	2	3	4
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3	21,5	0,082
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4	71,7	0,274
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6	29,9	0,114
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9	49,8	0,190
2.5. Кредитна історія	4,5	55,3	0,211
2.6. Бізнес-досвід (кількість років у бізнесі)	0,8	12,3	0,047
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8	15,4	0,059
2.8. Бізнес-репутація керівника	2	3,2	0,012
2.9. Фінансові можливості	1,6	1,6	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	–	1,0	0,004
Всього	261,5	1,0	261,5

Джерело: розроблено автором

Ваги характеристик були перевірені на несуперечливість і в такий спосіб нами отримано шкалу порядку характеристик матриці бізнес-партнерів (табл. 4).

Таблиця 4

Шкала характеристик матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Нормалізована вага
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Ефективність виконання поставлених цілей	0,374
1.2. Частка ринку бізнес-партнера	0,270
1.3. Крива досвіду	0,225
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	0,010
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	0,001
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Ділова репутація серед інвесторів	0,274
2.2. Кредитна історія	0,211
2.3. Виконавча дисципліна за угодами	0,190
2.4. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,114
2.5. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,082
2.6. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	0,059
2.7. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,047
2.8. Бізнес-репутація керівника	0,012
2.9. Фінансові можливості	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	0,004

Джерело: розроблено автором

Побудована нами шкала може бути відкоригована відповідно до запропонованої процедури, якщо вага характеристик підлягає сумніву.

Оцінювання потенційних бізнес-партнерів з використанням шкали, побудованої за методом Клі, пропонуємо проводити за такою процедурою:

- 1) визначення переліку потенційних бізнес-партнерів;
- 2) присвоєння бальних оцінок корисності бізнес-партнерів за пропонованими характеристиками за шкалою від «-5» до «+5» балів;
- 3) розрахунок виважених оціночних балів з використанням сформованої шкали;
- 4) побудова матриці потенційних бізнес-партнерів та прийняття рішень.

В матриці потенційних бізнес-партнерів ми пропонуємо виокремити чотири поля (рис. 1) – стратегічний партнер, дракон, віслюк, черепаха. Поля виокремлюються за перспективністю розвитку бізнес-партнера та його надійністю.

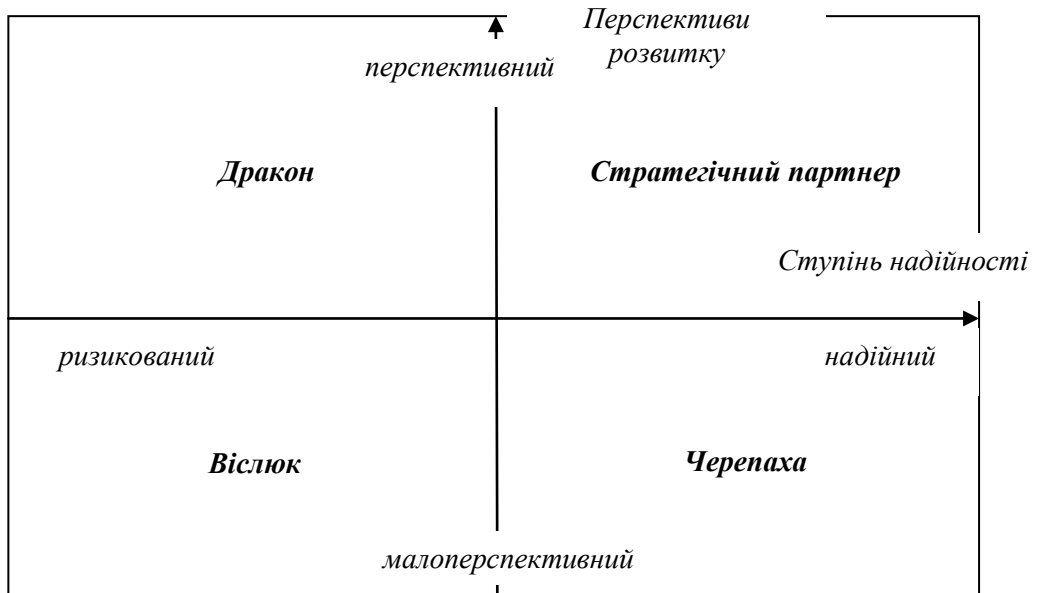


Рис. 1. Модель матриці потенційних бізнес-партнерів

Джерело: розроблено автором

Опис полів матриці та можливі варіанти прийняття рішень представлені в табл. 5.

Таблиця 5

Опис полів матриці потенційних бізнес-партнерів та можливі варіанти прийняття рішень щодо партнерства

Поле матриці	Опис поля	Можливі варіанти прийняття управлінських рішень
1	2	3
Стратегічний партнер	Висока ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес-партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність та перспективу розвитку. Він є привабливим для співробітництва, проте потребує відстеження його результатів росту в довгостроковій перспективі
Дракон	Низька ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес-партнера	Потенційний бізнес-партнер має значні перспективи розвитку. Проте за характеристикою надійності він є ризикованим. Доречно використовувати стратегію співвідношення ризик-необхідність розширення партнерських зв'язків. Укласти договір з невеликими обсягами продаж, додатковими умовами щодо дебіторських заборгованостей та проводити моніторинг щодо змін у надійності

Продовження табл. 5

1	2	3
Віслук	Низька ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес-партнера	Потенційний бізнес-партнер має низьку надійність та його перспективи розвитку оцінено як низькі. Він є непривабливим для співробітництва
Черпаха	Висока ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес-партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність, проте його перспективи розвитку оцінено як низькі. Доречно використовувати помірну стратегію розширення партнерських зв'язків. Укласти договір з невеликими обсягами продажів та проводити моніторинг щодо змін у перспективах розвитку

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновано формалізацію рішення стратегічної альтернативи щодо вибору бізнес-партнера, яку розроблено на засадах використання принципів матричних методів та формування шкали оцінювання характеристик за методом Клі. Розроблена процедура надає можливість малому підприємству ефективно прийняти рішення щодо обрання стратегічного бізнес-партнера з точки зору потенціалу його розвитку та надійності.

Висновки і перспективи подальших розробок. Все вищенаведене дозволяє зробити такі висновки:

1. Прийняття стратегічного рішення малим підприємством щодо визначення потенційного партнера пов'язано з оцінюванням його на можливість довготривалого (перспективного) співробітництва. Виходячи з цього обґрунтовано доцільність формування процедури даного рішення з використанням матричних методів. Для побудови матриці потенційних бізнес-партнерів обрано вектори оцінювання, встановлено характеристики кожного вектору, сформовано шкали оцінювання та розроблено процедуру оцінювання.

2. На підставі можливих результатів рішення доцільно встановити такі вектори оцінювання потенційних бізнес-партнерів: перспективи розвитку бізнес-партнера та ступінь надійності бізнес-партнера.

3. Через якісний характер характеристик векторів оцінювання потенційних бізнес-партнерів доведено доцільність використання методу Клі, який визначає послідовність ранжування характеристик експертами на підставі лінійної адитивної моделі багатомірної функції корисності.

4. Рішення щодо стратегічної альтернативи вибору бізнес-партнера формалізовано на засадах використання принципів матричних методів та процедури Клі. Розроблено відповідну процедуру, що складається з чотирьох етапів, модель матриці потенційних бізнес-партнерів, опис полів матриці та можливі варіанти прийняття рішень щодо партнерства.

Подальші дослідження будуть направлені на діагностику управлінських рішень щодо їх об'єктивності та якості.

Література

1. Саймон Г. А. *Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении*. Вехи экономической мысли. Т. 2 : Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2000. С. 54–72.
2. Kahneman D. *Thinking, fast and slow*. Reviewed by Freeman Dyson in *New York Review of Books*. 22 December 2011. Pp. 40–44.
3. Хэмонд Дж., Кини Р., Райффа Г. *Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 203 с.
4. Тінслі К. Х., Діллон Р. Л., Медсен П. М. *Як уникнути катастрофи*. Про прийняття розумних рішень. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review*. Київ : КМ-БУКС, 2019. С. 49–68.
5. Бленко М. У., Манкиенс М. С., Роджерс П. *Решить и воплотить. Как превратить компанию в лидера*. Москва : КоЛибри, 2012. 270 с.
6. Кемпбелл Е., Вайтхед Дж., Фінкельштейн С. *Чому добрі лідери приймають погані рішення*. Про прийняття розумних рішень. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review*. Київ : КМ-БУКС, 2019. С. 167–180.
7. Kuznetsova I., Sokurenko I. *Practices of decision-making in small business*. *International marketing and management of innovations*. June 2020. No. 5. Pp. 72–82. DOI: 10.5281/zenodo.3870870.
8. Кузнецова І. О. *Процес стратегічного управління : структура та зміст*. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія / За ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2018. С. 6–16.
9. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. *Системный анализ в управлении*. Москва : Финансы и статистика, 2003. 368 с.
10. Klee A. J. *The utilization of expert opinion in decision making*. *American Institute of Chemical Engineers*. November 1972. Vol. 18. Issue 6. Pp. 1107–1115.

References

1. Simon, H. A. (2000). *Theory of decision-making in economics and behavioral science* [Теорія прийняття рішень в економічній теорії і в науці про поведінку], *Vekhi ekonomicheskoy mysli, T. 2: Teoriya firmy, pod red. V. M. Galperina, Ekonomicheskaya shkola, Sankt-Peterburg, s. 54–72* [in Russian]
2. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*, Reviewed by Freeman Dyson in *New York Review of Books*, pp. 40–44.
3. Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H. (2016). *Smart choices: A practical guide to making better decisions* [Правильний вибір. Практичне керівництво по прийняттю взвешених рішень], *Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 203 s.* [in Russian]
4. Tinsley, C. H., Dillon, R. L., Madsen P. M. (2019). *How to avoid catastrophe* [Як уникнути катастрофи], *Pro pryiniattia rozumnykh rishen, 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Review, KM-BUKS, Kyiv, s. 49–68* [in Ukrainian]
5. Blenko, M. W., Mankiens, M. S., Rogers, P. (2012). *Solve and implement. How to turn a company into a leader* [Решит і воплотит. Як превратит компанію в лідера], *KoLibri, Moskva, 270 s.* [in Russian]
6. Cempbell, A., Whitehead, J., Finkelstein, S. (2019). *Why good leaders make bad decisions* [Чому добрі лідери приймають погані рішення], *Pro pryiniattia rozumnykh rishen, 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Review, KM-BUKS, Kyiv, s. 167–180* [in Ukrainian]
7. Kuznetsova, I., Sokurenko, I. (2020). *Practices of decision-making in small business*, *International Marketing and Management of Innovations*, No. 5, pp. 72–82. DOI: 10.5281/zenodo.3870870.
8. Kuznetsova, I. O. (ed.) (2018). *Strategic management process: structure and content* [Протес стратегічного управління: структура та зміст], *Suchasni tekhnolohii stratehichnoho*

upravlinnia v umovakh yevrointehratsii: monohrafiia, za red. I. O. Kuznetsovoi, ONEU, Odessa, s. 6–16 [in Ukrainian]

9. Anfilatov, V. S., Emelyanov, A. A., Kukushkin, A. A. (2003). *System analysis in management* [Sistemnyy analiz v upravlenii], Finansy i statistika, Moskva, 368 s. [in Russian]
10. Klee, A. J. (1972). *The utilization of expert opinion in decision making*, American Institute of Chemical Engineers, Vol. 18, Issue 6, pp. 1107–1115.