

УДК [005.53:005.21]:658

Гусєва О.Ю., канд. екон. наук, доц.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Донецьк, Україна, e-mail: gusevao@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Guseva O.Y., Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: gusevao@ukr.net

IMPROVEMENT OF DECISION-MAKING TECHNIQUES IN THE PROCESS OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Мета. Удосконалити науково-методичний підхід до прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємствах, що функціонують у динамічному бізнес-середовищі.

Методика. Запропоновано методику обґрунтування стратегічних рішень на основі урахування часової динаміки досліджуваної системи в умовах мінливого бізнес-середовища. Для наукового обґрунтування рішень, котрі приймаються, використано принципи і методи теорії ігор. Під час розв'язання задач щодо вибору стратегічних рішень на основі принципів динамічного програмування методи теорії ігор дозволяють приймати обґрунтовані рішення стосовно стратегічних змін на підприємстві в умовах неповної інформації про стани зовнішнього ділового середовища.

Результати. Розроблено інструментарій оптимізації рішень щодо вибору базової стратегії змін у процесі проактивного управління підприємством на основі використання методів динамічного програмування та теорії ігор. Запропоновано структурований перелік стратегічних змін, рекомендованих ПАТ «АПК-Інвест» для підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичний підхід до прийняття рішень стосовно вибору генеральної стратегії розвитку та відповідної стратегії змін підприємства в умовах змінюваності бізнес-середовища.

Ключові слова: змінюваність бізнес-середовища; стратегічні зміни, прийняття рішень, управління стратегічними змінами.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Управління стратегічними змінами виступає в сучасних умовах головним ядром усієї системи стратегічного управління підприємством. Умови та специфіка господарювання вітчизняних підприємств вказує на систематичну необхідність прийняття зважених та аргументованих рішень стосовно стратегій подальшого розвитку суб'єктів діяльності та змін, які є головним рушійним фактором цього розвитку. Проблематика вибору вірного стратегічного рішення щодо напрямків розвитку підприємства постійно ускладнюється, і пояснюється це тим, що змінюваність бізнес-середовища невинно зростає та втрачає минулу циклічність та прогнозованість. Хоча врахування факторів зовнішнього макро- та мікросередовища та пошук шляхів ефективної взаємодії з ним є головним підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості будь-якого сучасного підприємства. Отже, вибір генеральної стратегії розвитку підприємства, обґрунтування похідних від неї конкурентних та функціональних стратегій і відповідних стратегій змін повинен здійснюватись на основі ґрунтовних методів аналізу зовнішньо-

го середовища, які б дозволяли врахувати ступінь його змінюваності на кожному етапі прийняття стратегічних рішень. Отже, удосконалення існуючих методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємствах є актуальним та вкрай важливим завданням.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Стратегічне управління сучасним підприємством концентрує головну увагу на виборі генеральної стратегії розвитку з постійним та упереджувачим обґрунтуванням подальших стратегій змін, які виступатимуть рушійною силою забезпечення цього розвитку. Стратегії перетворень, які змушені запроваджувати підприємства, здебільшого пов'язані з постійним впливом змін зовнішнього середовища на внутрішні бізнес-процеси [1]. Отже, керівники вищої та середньої ланки постійно стикаються з проблемою прийняття рішень в умовах динамічного та мінливого ділового оточення. Багато вчених, зокрема Л. Петросян [2], В. Колпаков [3], К. Симонов [4], Н. Зенкевич [5] зазначають, що ґрунтовність прийняття оптимального рішення стає можливою завдяки використанню методів теорії ігор. Дослідженнями доведено, що метою теорії ігор є вироблення рекомендацій для розумної поведінки гравців в конфліктній ситуації, тобто визначення «оптимальної стратегії» для кожного з них. Проте можливість врахування означеної теорії ігор в процесі управління стратегічними змінами і, головним чином, для визначення базової стратегії перетворень не достатньо широко висвітлена в сучасній науковій літературі. Суттєвого вдосконалення вимагає методика обґрунтування стратегічних рішень на основі урахування часової динаміки досліджуваної системи в умовах мінливого бізнес-середовища.

Мета статті. Удосконалення науково-методичного підходу до прийняття рішень в процесі управління стратегічними змінами на підприємствах, що функціонують у динамічному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу досліджень. Під час розв'язання задач щодо вибору стратегії змін на основі принципів динамічного програмування методи теорії ігор дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах неповної інформації про стан зовнішнього середовища в процесі умовної оптимізації на певних часових етапах. Передусім це пояснюється тим, що одним з основних понять теорії ігор є поняття стратегії. Стратегією гравця називається повна система вказівок, які визначають вибір подальшого ходу гравця в кожній можливій ситуації. Зазвичай гравець, який бере участь у грі, не вдається до жорстких фіксованих правил. Дії гравця під час кожного особистого ходу обумовлені конкретною ситуацією, що склалася. При цьому теоретично справа не зміниться, існує уявлення, що всі ці рішення будуть передбачені гравцем заздалегідь за принципом: якщо складеться «така» ситуація, то гравець буде діяти «таким» чином. За умов прийняття такого порядку рішень означатиме, що гравець обрав певну стратегію. Стратегії можуть бути ефективними (вдалими) та неефективними (невдалими). Звичайно, вдалою вважається стратегія яка забезпечує гравцеві вигравш. Тому кожен гравець прагне спрямувати свої дії на отримання максимального виграшу. Суперник за таких умов добивається всіма можливими засобами зниження виграшу супротивника до мінімуму. Тому в теорії ігор аналіз конфліктних зіткнень проводять у припущенні розумної протидії супротивника. Тому, як вже було зазначено, метою теорії ігор є розробка рекомендацій для розумної поведінки гравців в суперечливій ситуації, що зводиться до «визначення оптимальної стратегії» для кожного з гравців. Оптимальною стратегією гравця буде вважатись стратегія, які забезпечує йому за будь-яких дій супротивника найбільший виграш.

Якщо ступінь змінюваності зовнішнього середовища є дуже високим, прийняття рішень методом теорії ігор має відбуватись на кожному часовому етапі. Якщо ж ступінь змінюваності зовнішнього середовища не є високим, – вказані обґрунтування рішень використовуються на останньому етапі з метою вибору кінцевого рішення.

Задача умовної оптимізації являє собою матричну гру: підприємство має m варіантів ($i = 1, 2, \dots, m$) для кожного стану системи; зовнішнє середовище має n станів ($j = 1, 2, \dots, n$); кожній парі (i, j) поставлена відповідно економічна додана вартість EVA_{ij} .

Зазначимо, що найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відображатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості, пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). Більшість науковців підтверджують визначення цього показника, як ключового в оцінці ефективності стратегічного управління підприємством і, зокрема, управління змінами [6-8]. У загальному вигляді економічна додана вартість визначає, наскільки чистий операційний прибуток перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу підприємства.

Для завдання матричної гри необхідно перерахувати варіанти змін підприємства W_i , можливі стани зовнішнього середовища S_j і скласти матрицю розрахованих значень EVA_{ij} .

$$EVA_{ij} = \begin{pmatrix} E_{11} \dots & E_{1j} \dots & E_{1n} \\ E_{i1} \dots & E_{ij} \dots & E_{in} \\ E_{m1} \dots & E_{mj} \dots & E_{mn} \end{pmatrix}. \quad (1)$$

Дослідження матричної гри полягає у знаходженні варіанта змін на підприємстві, що забезпечить йому максимальне значення EVA . Виходячи із цієї мети, визначаються нижня ціна гри досліджуваного підприємства (α) та верхня ціна гри зовнішнього середовища (β).

$$\alpha = \max_i \min_j EVA_{ij} \quad \beta = \min_j \max_i EVA_{ij}. \quad (2)$$

Нижня ціна гри відповідає максимальному значенню економічної доданої вартості (EVA), яке може собі гарантувати підприємство за будь-яких можливих станів зовнішнього середовища.

Верхня ціна гри відповідає мінімальному програшу зовнішнього середовища за будь-яких дій підприємства. Слід зазначити, що поведінка зовнішнього середовища є нейтральною по відношенню до підприємства і зміни зовнішнього середовища відбуваються незалежно від рішень, які приймаються підприємством.

Якщо $\alpha = \beta$, то гра має сідлову точку і рішення гри полягає у знаходженні цієї точки, яка відповідає максимальному значенню економічної доданої вартості (EVA).

Нижня ціна гри розраховується таким чином:

$$\min_j EVA_{ij} = \begin{cases} \min_j (E_{11} \dots & E_{1j} \dots & E_{1n}) = E_{1j}^* \\ \min_j (E_{i1} \dots & E_{ij} \dots & E_{in}) = E_{ij}^* \\ \min_j (E_{m1} \dots & E_{mj} \dots & E_{mn}) = E_{mj}^* \end{cases} \quad (3)$$

Аналогічним чином розраховується верхня межа гри:

$$\max_j EVA_{ij} = \begin{cases} \max_j (E_{11} \dots & E_{1j} \dots & E_{1n}) = E_{1j}^* \\ \max_j (E_{i1} \dots & E_{ij} \dots & E_{in}) = E_{ij}^* \\ \max_j (E_{m1} \dots & E_{mj} \dots & E_{mn}) = E_{mj}^* \end{cases} \quad (4)$$

$$\min_j \max_i EVA_{ij} = \min_j (E_{i1}^* \dots E_{ij}^* \dots E_{ij}^*) = \beta \quad (5)$$

Якщо гра не має сідлових точок ($\alpha \neq \beta$), то її розв'язання відшукується з урахуванням набору ймовірностей застосування чистих стратегій підприємства.

Для знаходження оптимальних змішаних стратегій $P = (P_1, \dots, P_i, \dots, P_m)$, $Q = (q_1, \dots, q_j, \dots, q_n)$ для підприємства та зовнішнього середовища відповідно, складаються дві задачі лінійного програмування.

Для підприємства необхідно максимізувати цільову функцію, яка для $j = 1$ має вигляд:

$$\sum_{i=1}^m E_{i1} p_i - x_1 = v \rightarrow \max. \quad (6)$$

де x_1 – додаткова невідома $x_j \geq 0$; ($j = 1, 2, \dots, n$)

за обмежень

$$\sum_{i=1}^m p_i = 1; \quad (7)$$

$$\sum_{i=1}^m (E_{ij} - E_{i1}) p_i - x_j + x_1 = 0. \quad (8)$$

Для станів зовнішнього середовища складається така задача лінійного програмування, яка для $i = 1$ має вигляд:

$$\sum_{j=1}^n E_{1j} q_j - y_1 = v \rightarrow \min \quad (9)$$

$$\sum_{j=1}^n (E_{ij} - E_{1j}) q_j + y_j - Y_1 = 0 \quad (10)$$

$$\sum_{j=1}^n q_j = 1 \quad (11)$$

Означені задачі розв'язуються з використанням електронного пакета Microsoft Excel методом Ньютона.

Оптимальні значення P_i^{onm} дозволяють встановити пріоритети у виборі умовно-оптимальних варіантів під час розв'язання задачі динамічного програмування.

Запропонований науково-методичний підхід до прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами апробовано на прикладі ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» під час обґрунтування базової стратегії перетворень і відповідно – ключових векторів змін, які доцільно запровадити на підприємстві. «АПК-ІНВЕСТ» – національний лідер промислового виробництва охолодженої свинини, власник товарних брендів «М'ясна весна», «Колбасищепром» і фірмової роздрібною мережі «М'ясна весна».

У процесі дослідження було розроблено проект стратегічних змін для підприємства ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», спрямований на підтримку і захист стійкої конкурентної переваги, а також практичний розвиток інтеграційних процесів. У ході роботи виконано такі дослідження, як: стратегічний аналіз діяльності підприємства та загальна оцінка ефективності управління підприємством, визначення стадії життєвого циклу галузі та досліджуваного підприємства, ідентифікація наявних та відсутніх компетенцій та динамічних здібностей, аналіз типології існуючої організаційної культури підприємства за моделлю Кемерона-Куїнна та рівня її відповідності організаційній структурі, оцінка необхідності реформування організаційної культури, визначення стратегічного потенціалу підприємства за допомогою концепції В.Тарасенка «64 стратегіми» [9] та обґрунтування альтернативних напрямків можливих стратегічних змін, формування переліку конкретних заходів з підготовки та впровадження стратегічних змін та обґрунтування доцільних методів впровадження змін.

Проведена стратегічна діагностика показала, що на етапі онтогенезу підприємство «АПК-ІНВЕСТ» досягло мети створення вертикально інтегрованого агропромислового підприємства. Воно сформувало певні динамічні властивості, гнучко реагує на динаміку зовнішнього середовища, достатньо швидко адаптується до потреб ринку. «АПК-ІНВЕСТ» реалізовує глобальну програму в агропромисловому секторі економіки України, метою якої є виробництво та подальша реалізація охолоджених порційних напівфабрикатів із свинини і м'ясоковбасних виробів. У теперішній час підприємство перебуває на стадії життєвого циклу «розквіт», тобто організація є одночасно гнучкою і керованою. Вона має структуровану лінійно-функціональну організаційну структуру, чітко встановлені функції, системи заохочення і покарання. Співробітники розглядаються як головний стратегічний актив підприємства. У сучасній практиці господарювання «АПК-ІНВЕСТ» використовує еволюційну методiku впровадження змін. Вона являє собою цілеспрямований комплекс довгострокових змін у системі функціонування підприємства, адекватний своєчасно спрогнозованим змінам середовища, що забезпечує можливість нарощування конкурентних переваг.

Таким чином, «АПК-ІНВЕСТ» природним шляхом виходить на якісно новий рівень розвитку завдяки своїй стійкості і сильним позиціям на ринку. Обґрунтування генеральної стратегії подальшого розвитку та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно буде реалізовувати генеральну стратегію, сформовану на принципах симбіозу внутрішнього та зовнішнього розвитку, що дозволить максимально захистити існуючі стратегічні та ключові компетенції підприємства.

Також було встановлено, що до стратегії розвитку підприємства необхідно вже на даному етапі вводити такі елементи, як:

- зміна організаційної форми виробництва, торгівлі (розведення різних видів поголів'я, не тільки свинини);
- розширення географічної експансії, вихід на нові ринки;
- розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій, а також певна реформація в організаційній культурі та організаційній структурі та кадровій службі підприємства.

Проведені розрахунки показали, що, незважаючи на позитивне значення чистого прибутку (184179,0 тис. грн) та від'ємне значення економічної доданої вартості (*EVA*) наприкінці 2013 р. (- 87485,1 тис. грн), підприємство має змогу вже наприкінці 2014 року досягти позитивного обсягу економічної доданої вартості у сумі 1245,0 тис. грн. Для досягнення такого цільового показника проведено структуризацію наявних проблем ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень» (таблиця 1).

Таблиця 1 – Структуризація стратегічних змін, необхідних ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» для максимізації економічної доданої вартості в умовах динамічного бізнес-середовища у 2014 р.

№	Предмет змін	Виявлені проблеми	Рекомендовані стратегічні зміни
2	Виробництво	Виробництво продукції лише з свинини, що у подальшому може призвести до нездатності приймати участь у конкурентній боротьбі	Технічне вирощування не тільки свиней, а й курей, коней тощо
2	Маркетингова політика	Недосконалість системи збуту власної продукції	Впровадження проактивної рекламної компанії. Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів з поширення географічної експансії в межах України
3	Зміни в процесі взаємодії зі споживачами	Недостатній попит на продукцію через відносно недавню появу мережі власних магазинів роздрібної торгівлі	Створення нових розробок бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції. Удосконалення рекламної підстратегії мережі роздрібної торгівлі «М'ясна весна»
4	Фінанси	Достатньо велика частка позикового капіталу в загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження ефективного контролю за витратами та ефективне управління кредиторською заборгованістю
5	Персонал	Наявність відносно великої плинності кадрів через існуючу жорстку типологію корпоративної політики	Перехід до більш лояльної політики підбору та просування персоналу. Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії
7	Організаційна культура	Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Реформування організаційної культури в напрямку переходу до ринкової типології

Запропоновані перетворення дозволять ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» у подальшому запровадити інноваційний підхід до організації бізнесу, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності інвестицій у реальному секторі економіки країни.

Висновки. Результатом проведеного дослідження стало удосконалення науково-методичного підходу до прийняття рішень стосовно вибору генеральної стратегії розвитку та відповідної стратегії змін підприємства в умовах змінюваності бізнес-середовища. Зокрема, запропоновано методику обґрунтування стратегічних рішень на основі урахування часової динаміки досліджуваної системи в умовах мінливого бізнес-середовища.

Для наукового обґрунтування рішень, які приймаються, використано принципи і методи теорії ігор. Перевагою застосування цієї теорії є те, що під час розв'язання задач вибору стратегічних рішень на основі принципів динамічного програмування мето-

ди теорії ігор дозволяють приймати обґрунтовані рішення стосовно стратегічних змін на підприємстві в умовах неповної інформації про стани зовнішнього ділового середовища.

Також розроблено інструментарій оптимізації рішень щодо вибору базової стратегії змін у процесі проактивного управління підприємством на основі використання методів динамічного програмування та теорії ігор.

Запропоновано структурований перелік стратегічних змін, рекомендованих ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» для підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.

Проведені розрахунки показали, що, незважаючи на позитивне значення чистого прибутку (184179,0 тис. грн) та від'ємне значення економічної доданої вартості (*EVA*) наприкінці 2013 р. (- 87485,1 тис. грн), підприємство має змогу вже наприкінці 2014 року досягти позитивного обсягу економічної доданої вартості у сумі 1245,0 тис. грн.

Для досягнення такого цільового показника проведено структурування наявних проблем ПАТ «АПК-Інвест» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень».

До перспектив подальших досліджень слід віднести удосконалення методології управління стратегічними змінами на основі методів динамічного програмування, що дозволить комплексно реалізовувати концептуальний ситуаційно-динамічний підхід до управління перетвореннями сучасних підприємств.

Список літератури / References:

1. Гусева О.Ю. Методологічний апекс визначення базової стратегії змін на підприємстві / О.Ю. Гусева // Науковий вісник Одеського національного ун-ту. – 2013. – № 5. – С. 20-31.
Guseva, O. (2013), "Methodology apex of definition the strategy changes in the company", *Naukovij visnyk Odeskogo natsionalnogo universytetu*, ONEY, No. 5, Odessa, Ukraine.
2. Петросян Л.А. Теория игр / Л.А. Петросян, Н.А. Зенкевич, Е.А. Семина. – М.: Высш. шк., 1998. – С. 34-39.
Petrosyan, L.A., Zenkivich, N.A. and Semina, E.A. (1998), *Teoria igr* [Game theory], *Vischaya shkola*, Moscow, Russia.
3. Колпаков В.П. Методы управления / В.П. Колпаков. – К.: МАУП, 2003. – С. 190-192.
Kolpakov, V.P. (2003), *Metody upravlenia* [Methods of management], MAUP, Kiev, Ukraine.
4. Симонов К.В. Политический анализ / К.В. Симонов. – М.: Логос, 2002. – С. 56-59.
Simonov, K.V. (2002), *Politicheskij analiz* [Political analysis], Logos, Moscow, Russia.
5. Зенкевич Н.А. Динамические игры и их приложение в менеджменте / Н.А. Зенкевич, Л.А. Петросян, Д.В. Янг. – СПб.: Высш. шк. Менеджмента, 2009. – С. 123-126.
Zenkivich, N.A., Petrosyan, L.A. and Yang, D.V. (2008), *Dinamicheskie igry i ih prilozhenia v menedjmente* [Dynamic games and their appendix in a management], *Vischaya shkola menedjmenta*, Sankt-Petersburg, Russia.
6. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров / И.В. Ивашковская. – М.: Инфра, 2012. – С. 64.
Ivashkovskaya, I.V. (2012), *Modelirovanie stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost soveta direktorov* [Design of cost of company. Strategic responsibility of board of directors], *Olimp-Biznes*, Moscow, Russia.
7. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд. – М.: Олимп Бизнес, 2005. – С. 67-71.
Kouplend, T. (2005), *Stoimost kompanii: otsenka i upravlenie* [Cost of company: estimation and management], *Olimp Biznes*, Moscow, Russia.

8. Михайлицька Н.Я. Застосування показника доданої економічної вартості як критерію приросту ринкової вартості підприємства / Н.Я. Михайлицька // Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – С. 204-210.
Michailicka, N.Y. (2008), “Application rate of economic value added as a criterion gain enterprise”, Zbirnik naukovo-technichnich prats Natsionalnogo lisotechnichnogo universytetu, No. 7, Lviv, Ukraine.
9. Тарасенко В. 64 стратегієми / В. Тарасенко. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 56-61.
Tarasenko, V. (2005), *64 strategemi* [64 strategems], KNEU, Kiev, Ukraine.

Цель. Усовершенствовать научно-методический подход к принятию решений в процессе управления стратегическими изменениями на предприятиях, функционирующих в динамичной бизнес-среде.

Методика. Предложена методика обоснования стратегических решений на основе учета временной динамики исследуемой системы в условиях меняющейся бизнес-среды. Для научного обоснования принимаемых решений использованы принципы и методы теории игр. При решении задач выбора стратегических решений на основе принципов динамического программирования методы теории игр позволяют принимать обоснованные решения в отношении стратегических изменений на предприятии в условиях неполной информации о состояниях внешней деловой среды.

Результаты. Разработан инструментарий оптимизации решений по выбору базовой стратегии изменений в процессе проактивного управления предприятием на основе использования методов динамического программирования и теории игр. Предложен структурированный перечень стратегических изменений, рекомендованных ОАО «АПК-Инвест» для поддержания стратегической устойчивости в условиях динамичной бизнес-среды.

Научная новизна. Усовершенствован научно-методический подход к принятию решений по выбору генеральной стратегии развития и соответствующей стратегии изменений предприятия в условиях быстрой изменчивости бизнес-среды.

Ключевые слова: изменяемость бизнес-среды; стратегические изменения; принятие решений; управление стратегическими изменениями.

Objective. To improve a scientific-methodological approach to decision-making in the process of strategic change management at the enterprises, which operate in business environment.

Methods. The procedure of grounding for strategic decisions taking into consideration temporal dynamics of the system under study in conditions of the changeable business environment was proposed. For scientific grounding of decisions there were used principles and methods of game theory. In process of making strategic decisions based on dynamic programming principles, methods of game theory allow to make grounded decisions concerning strategic changes at the enterprise in conditions of incomplete information on the situation of external business environment.

Results. There were developed optimization tools for making decisions concerning the choice of the basic change strategy in the process of proactive enterprise management based on dynamic programming methods and game theory. There was also proposed the structured list of strategic changes, which are recommended for joint-stock company agro-industrial complex AIC-Invest in order to maintain strategic stability in conditions of dynamic business environment.

Scientific novelty. There was improved a scientific-methodological approach to decision-making concerning the choice of general development strategy and appropriate change strategy of the enterprise in conditions of changeable business environment.

Key words: changeable business environment; strategic changes; decision-making; strategic change management.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Фроловою Л.В. Дата надходження рукопису 20.11.2013 р.