



9. Кужель В.В. Очікуваний результат соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки агропродовольчої сфери [Електронний ресурс] / В.В. Кужель // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>.
10. Чупіс А.В. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства: науково-методичне видання / [А.В. Чупіс, М.Х. Корецький, О.Л. Кашенко та ін.]. – Суми: Довкілля, 2001. – 404 с.
11. Зайкіна Г.М. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємств / Г.М. Зайкіна // Науково-практичний журнал. Агросвіт. – № 11. – 2014. – С. 28–33.

УДК 334.758.4:303.823-057.17

**Лазарева М.Г.**

*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри управління персоналом та економіки праці  
Донецького національного технічного університету*

## **ВНУТРІШНІЙ РИНОК РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДИНАМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ХОЛДИНГА**

Стаття присвячена розкриттю поняття ринку внутрішніх рішень в холдингу. Розглянуті функції ринку внутрішніх рішень в системі управління динамічною стійкістю холдингу. Представлена організація ринку внутрішніх рішень в холдингу.

**Ключові слова:** динамічна стійкість, ринок внутрішніх рішень, холдингова компанія, організація торгів, патерни станів.

### **Лазарева М.Г. ВНУТРЕННИЙ РЫНОК РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ХОЛДИНГА**

Статья посвящена раскрытию понятия рынка внутренних решений в холдинге. Рассмотрены функции рынка внутренних решений в системе управления динамической устойчивостью холдинга. Представлена организация рынка внутренних решений в холдинге.

**Ключевые слова:** динамическая устойчивость, рынок внутренних решений, холдинговая компания, организация торгов, паттерны состояний.

### **Lazareva M.G. INTERNAL MARKET OF DECISIONS AT THE DYNAMIC STABILITY CONTROL SYSTEM OF HOLDINGS**

The article is devoted to the notion of disclosure the internal market of decisions in holding companies. It was considered the functions of the internal market of decisions. It was suggested the organization of the internal market of decisions at holding companies.

**Keywords:** dynamic stability control system, internal market of decisions, holding company, organization of auctions, patterns of states.

**Постановка проблеми.** В умовах турбулентного оточення для сучасної холдингової компанії необхідно мати добре організовану систему управління динамічною стійкістю. Це дозволить підвищити адаптаційні здатності фірми та скоротити час реагування на збудження зовнішнього і внутрішнього характеру. Такий підхід базується на поєднанні індивідуальних і колективних рішень, що значною мірою підвищує їх точність, достовірність та дозволяє приймати рішення вчасно з великим ступенем надійності. Реалізація колективних рішень в ринках внутрішніх рішень значною мірою визначає актуальність і важливість проблеми для сучасних холдингових компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання колективних прийнятих рішень цікавить фахівців-соціологів, економістів, філософів та Проводяться численні експерименти, що мають на меті вивчити ефекти колективних прийнятих рішень. Вперше описав широкі можливості ринку рішень професор економіки університету Джорджа Мейсона А. Робін Хенсон [1].

Зі штучними ринками експериментувала компанія Hewlett-Packard в кінці 1990-х з подачі економістів Чарльза Р. Плотта і Кай-Юг Чена для прогнозування обсягу продажів принтерів [2]. Для оцінки колективних рішень використовується метод аналізу ієрархій (MAI), який дозволяє «об'єднати вигоди, витрати, можливості та ризики для групи, учасники якої заповнюють узгоджені ієрархії власними судженнями і отримують індивідуальні результати багатокрите-

ріального ранжування» [1, с. 71]. При оцінці групових рішень використовуються або середні арифметичні, або середні геометричні. Т.Л. Сааті показав, що найбільш точні результати можна отримати завдяки використанню середніх геометричних при прийнятті складних колективних рішень, тому що вони дозволяють врахувати думку всіх учасників групи, навіть тих, хто не голосував (див. [1, с. 71]). Використання методу аналізу ієрархій знайшли застосування при стратегічному плануванні [3]. Велика робота проведена в області синтезу колективних рішень [4].

У теорії трансакційних витрат Г. Хансманн виділив в окрему категорію витрати колективного прийняття рішень [5]. Він стверджує, що такі витрати тим вище, чим більш численна група, залучена в процес прийняття рішень і чим вона різномірніша.

Останнім часом отримує велике поширення система управління знаннями, в основу якої покладено твердження про те, що система-організація володіє великим знанням, ніж усвідомлює, за рахунок об'єднання знань різномірних фахівців на всіх рівнях ієрархії (синергетичний ефект).

Однак, створення баз знань на практиці пов'язане з рядом психологічних особливостей людей, які не охоче діляться своїми знаннями. Крім того, прийняття рішень часто супроводжується емоційним сприйняттям проблеми, що спонукає до прийняття суб'єктивних рішень. Існує ряд розробок, що дозволяють нівелювати частину проблем, пов'язаних з прийняттям колективних рішень. Наприклад, колек-

тивом російських вчених розроблений програмний продукт «Загальний мозок», який дозволяє обробляти індивідуальні рішення і отримувати колективні рішення при вирішенні найрізноманітніших завдань (див. [6]).

Колективні рішення в практичній діяльності використовуються досить рідко і здебільшого як система підтримки прийняття рішень для топ-менеджменту у великих корпораціях. У WGB Construction за допомогою внутрішньої соціальної мережі часто користуються колективними рішеннями, особливо важливими в період криз [7]. В українській практиці застосування внутрішніх ринків рішень явище також рідке.

**Постановка завдання.** Під колективними рішеннями, як в теорії, так і в практиці, як правило, розуміють залучення більшого числа учасників у процес прийняття рішень: збір думок, обговорення, формування спільного агрегованого рішення. При цьому при великому числі учасників та їх різноманітності виникають проблеми із знаходженням компромісного варіанту рішень (не кажучи про оптимальне рішення), що пов'язано зі значними транзакційними витратами.

**Метою статті** є дослідження питання застосування внутрішніх ринків рішень в сучасних холдингах у процесі управління їх динамічної стійкістю: як врахувати оптимальним чином колективну думку з мінімальними транзакційними витратами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з ключових елементів системи управління динамічної стійкості холдингу є система прийняття рішень. У такій системі повинні бути встановлені правила, які формалізують процес прийняття рішень, спрямовані на скорочення часу їх прийняття та зменшення кількості помилок. Відповідно будуть оптимізовані транзакційні витрати з прийняття рішень. Пропонується включити до системи прийняття рішень наступні елементи: ефектне розділення повноважень і відповідальності з прийняття рішень між власниками і топ-менеджментом, між керуючою компанією і підприємствами холдингу; ефективно працюючий координаційний центр (центр з підготовки та прийняття рішень), систему експертних оцінок і внутрішній ринок рішень. Ринки рішень доцільно застосовувати в холдингах, оскільки вони (ринки) дозволяють уникнути проблем, пов'язаних з отриманням достовірної інформації при виробленні рішення, тобто вони фактично нівелюють інформаційну блокаду керівника, яка характерна для великих компаній і викликана внутрішньополітичною боротьбою, чиношануванням і підміною знань службовим становищем. «Анонімність ринків і той факт, що вони забезпечують відносно чітке рішення, безсумнівно, заохочуючи при цьому індивідумів добувати якісну інформацію і діяти на її основі, означає, що потенційне значення цих ринків дійсно важко переоцінити» [2, с. 211].

Колективні рішення, як показують численні дослідження (див., наприклад, [8; 9; 10]), призводять до кращих (точнішим) результатам, ніж це б зробив самий компетентний представник групи (тієї, яка приймає ці рішення). На думку Дж. Шуровьескі група, яка приймає рішення, повинна відповідати таким чотирьом ознакам. Це «різноманіття думок (кожна людина повинна володіти власною думкою, хай це навіть сама неймовірна інтерпретація відомих фактів), незалежність учасників (думка окремих членів групи не залежить від суджень оточуючих), децентралізація (люди мають можливість ґрунтуватися на локальних відомостях) і агрегування (механізм

об'єднання особистих думок в колективне рішення). Якщо в групі дотримані всі перераховані умови, її загальне «судження» з великим ступенем ймовірності виявиться точним» [2, с. 23]. Дотримання цих вимог необхідно з двох причин. По-перше, це відсіває помилки, що виникають у процесі прийняття рішень. Якщо люди залежні один від одного, висока ймовірність впливу на кінцеве рішення. По-друге, коли люди незалежні, тоді насправді вони будуть користуватися різноманітною інформацією з різних джерел, що підвищує різноманітність і розширює спектр можливих варіантів рішень, тобто сприяє пошуку вірного рішення.

Пропонований підхід ґрунтується на математичній логіці: «Якщо ви попросите досить велику групу різних, незалежних один від одного людей зробити прогноз або оцінити ймовірність настання тієї чи іншої події, а потім знайдете їх загальну «відповідь», помилки учасників взаємно виключать один одного» [2, с. 23].

Під ринком внутрішніх рішень будемо розуміти (для цілей постановки системи управління динамічної стійкістю холдингу) процеси прийняття колективних рішень на основі незалежності думок їх учасників, засновані на принципах анонімності із застосуванням методів аналітичних мереж (МАН) або методів аналізу ієрархій (МАІ) або інших способів знаходження загальної колективної думки всіх учасників. Сферою інтересів ринків рішень в холдингу є будь-яке когнітивне дослідження, що вимагає використання інформації з різних джерел для отримання оцінок (ймовірності потенційних результатів, наприклад) і прогнозів варіантів реалізації ситуації, пов'язаних із високим ступенем невизначеності, для створення патернів і т.п. Принциповим моментом тут є застосування кардиналістського підходу, який передбачає кількісну вимірність думок учасників.

Ринок внутрішніх рішень працює наступним чином. Спочатку визначається проблема, яку потрібно вирішити, здійснити оцінку ймовірності настання тієї чи іншої події, зробити прогноз і т. п. Вона формулюється в центрі підготовки та прийняття рішень керуючої компанії. Для кожного конкретного випадку форма (документ, який використовується для роботи) може бути різною, але учасникам ринку повинна бути надана можливість робити свій вибір. Наприклад, якщо необхідно визначити ймовірність настання якої небудь події, то учаснику пропонується або самому написати свою оцінку, або вибрати із запропонованого списку діапазон, в який потрапляє його оцінка. Якщо потрібно оцінити вже наявну інформацію будь-якого роду (прогноз, рішення про покупку і т. п.), то учасникам пропонується анкета, в якій він повинен зазначити бажаний варіант. Дані збираються, обробляються в центрі підготовки рішень, і виводиться середнє геометричне (відповідно до МАІ). Наприклад, висновок може виглядати наступним чином: купівля підприємства схвалена 70% респондентів, які вважають, що вона буде вигідною (спрощений варіант подачі інформації). Це означає, що з ймовірністю 70% покупка буде доцільною. Такий ринок легко організувати в рамках холдингу. Для цього необхідно розробити правила функціонування такого ринку, проінформувати (у разі необхідності навчити) всіх співробітників холдингу. Анкети для оцінок повинні бути створені в доступному вигляді, щоб будь-який співробітник незалежно від його спеціальності або службового становища міг зробити свою оцінку. Для скорочення часу збору думок і обробки рішень доцільно використовувати

внутрішню корпоративну мережу. Якщо доцільно, то купується спеціальне програмне забезпечення по типу «Загальний мозок».

У Правилах необхідно передбачити різні форми функціонування таких ринків. Якщо досліджується ймовірність настання кризового становища, то необхідно залучати більшу кількість співробітників. Тоді це можуть бути відкриті торги, тобто в оцінках можуть брати участь абсолютно всі співробітники без спеціальної реєстрації. Якщо ж інформація носить конфіденційний характер, то проводяться закриті торги, до яких допускаються лише зареєстровані учасники. Головна умова проведення торгів – це анонімність. Для обмеження опортуністичного поведінки з боку співробітників (шпигунство, жарти і пр.) після оголошення торгів бажано відправляють електронною поштою на спеціально створений для цього електронну адресу свою заявку. Відповідальна особа (у центрі підготовки та прийняття рішень) проводить ідентифікацію особи (що це жива людина, співробітник і т. п.) і приймає рішення допускати його до торгів чи ні. Після чого цьому співробітнику присвоюється кодове слово або номер та надсилається електронною поштою анкета для оцінки. Оцінка проводиться одночасно для всього холдингу у встановлений час торгів. Весь процес відбувається у віртуальному середовищі: обмін інформацією відбувається в електронному вигляді. Для заохочення співробітників в участі в торгах розробляється система мотивації. Наприклад, ведеться облік учасників, і фіксуються кількість разів участі в торгах і результати фактичної реалізації події. Залежно від цих двох характеристик визначається величина винагороди (чим частіше бере участь у торгах і чим точніше прогноз, тим вище величина винагороди).

Для визначення нових патернів станів внутрішньої та/або зовнішнього середовища ринок рішень працює трохи інакше. Оголошується період для подачі пропозицій. Пропозиція оформляється письмово (в паперовому або електронному вигляді) і передається у вказаний період з кодовим словом до центру підготовки та прийняття рішень. Пропозиції реєструються, розглядаються і обробляються. Після закінчення торгів у призначений період «розкриття» учасник зобов'язаний розкрити свою анонімність перед центром підготовки та прийняття рішень. Період «розкриття» встановлюється після проведення експертизи фахівцями керуючої компанії. Учаснику залежно від цінності пропозиції виплачується винагорода.

Ще однією важливою функцією внутрішнього ринку рішень є сприяння процесу самоорганізації в кризові періоди і в цілому, процесу розвитку холдингу-системи. Дуже корисно використовувати ринки рішень при виборі венчурного інвестування, тобто пошуку нових напрямків бізнесу. Процес організації такий, як описано вище.

**Висновки з проведеного дослідження.** Внутрішні ринки рішень в системі управління динамічної стійкості холдингу дозволяють певною мірою підвищити точність прийнятих рішень та служать базисом для прийняття рішень з багатьох питань, що носять імовірнісний характер (прогнозування різного роду ситуацій), а також при прийнятті важливих стратегічних рішень (купівля, продаж бізнесів, введення нових продуктів і послуг та ін.). Вивчення ринків прийняття рішень є перспективним та доцільним для подальшого дослідження з метою включення його в систему реагування холдингової компанії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. – М. : Издательство ЛКИ, 2008. – 360 с.
2. Шуровьески Д. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство/ Джеймс Шуровьески ; пер. с англ. Вячеслава Логвинова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
3. Corbin R., Marley A.A.J. Random Utility Models with Equality: An Apparent, but Not Actual, Generalization of Random Utility Models / Journal of Mathematical Psychology. – № 11. – 1974. – P. 274–293.
4. Tversky A., Slovic P., Kahneman D. The Causes of Preference Reversal / The American Economic Review. – № 80/1. – 1990. – P. 204–215.
5. Hansmann H. The ownership of the firm / Journal of Law, Economics, and Organization. – № 2(v. 4). – 1998.
6. Ларичев О., Красненко А., Стернин М. Принятие решений в организациях с использованием коллективного опыта менеджеров – методика и автоматизированная система поддержки. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/cio/2002/03/172085/>.
7. Дейвенпорт Т. Коллективная мудрость сотрудников / Harvard Business Review. – № 8. – 2012. – Режим доступа : <http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/a11312/>.
8. Gordon K.H. Group Judgments in the Fields of Lifted Weights// Journal of Experimental Psychology. – № 7. – 1924. – P. 398–400.
9. Hanson R. Could Gambling Save Science? Encouraging an Honest Consensus / Social Epistemology. – № 9. – 1995. – P. 3–33.
10. Shaw M. A Comparison of Individuals and Small Groups in Rational Solution of Complex Problems// American Journal of Psychology. – № 44. – 1932. – P. 491–504.