

УДК 005.21:005.53:005.412

JEL M29

РАЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

А.М. Гаміє**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

*© Гаміє А.М., 2017.**Стаття отримана редакцією 18.12.2017 р.*

Вступ. Трансформаційні зміни економіки України, її участь у процесах глобалізації та інтеграції зумовлюють необхідність застосування компетентних дій і нових підходів управління вітчизняними підприємствами. Промислові підприємства, спроможні визначати та формувати стратегічні пріоритети, ефективно використовувати та нарощувати інноваційний потенціал, впливати на зовнішнє середовище, забезпечують конкурентоспроможність країни. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи прийняття управлінських рішень, що базується на адекватній теоретичній базі, дієвих підходах та принципах, якісному методичному інструментарії.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженню процесів прийняття стратегічних рішень присвячені праці представників «поведінкової теорії прийняття рішень», які акцентували увагу на поведінці суб'єктів, що приймають рішення. Цей напрям досліджень формується за віссю «раціональність – ірраціональність» від представників неокласичної теорії, заснованої на принципах суворої раціональності, до представників, зосереджених на факторах ірраціональності – інтуїції особи, котра приймає рішення. Раціональні управлінські рішення та проблеми, пов'язані з їх прийняттям, знайшли відображення в дослідженнях Р. Акоффа, М. Вебера, Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Саєрта й Дж. Марча, Х. Лейбенштейна та інших. Більш пізні праці щодо управлінських рішень підкреслюють центральне значення компетентності, інтуїції менеджера й політичних факторів влади на підприємстві. Це праці Р. Батлера, Д. Томсона, Е. Петтігрю, Р. Хогарта, Г. Мінцберга, Д. Хіксона, М. Базермана, К. Юнга, Р.Х. Холла, Д. Хембріка, М. Вірсема, К. Бантеля, П. Мейсона та інших.

Методологічні основи для опису стратегічного розвитку створюють теорії стратегії, інновацій і організаційного розвитку, де організації розглядаються як живі організми, що мають свій життєвий цикл розвитку. Існує як мінімум десять концептуальних моделей розвитку організацій, створених видатними вченими-економістами в період з 1967 до 1983 року. Найбільш популярними з огляду на теорію та практику розвитку організації є концепції: «життєвого циклу організації» І. Адизеса, «зростання бізнесу» Дж. Л. Гібсона, «перетворення бізнесу» К. Левіна, Гуїяра й Дж. Н. Келлі, «організаційних змін» Дж. П. Коттера, «готовності персоналу» Дж. Д. Дак, «теорій Є і О» М. Біра й Н. Норія, «стратегічних змін організації» Р.Л. Дафта. Узагальнення основних положень робіт цих авторів дає підстави стверджувати, що категорія «розвиток» визначається як якісні зміни в довгостроковому періоді діяльності підприємства, вона обумовлена прийняттям і реалізацією стратегічних рішень щодо виходу із кризового стану, потенційного банкрутства, недостатньої ефективності діяльності та необхідності виживання.

Серед вітчизняних учених питання стратегічного управління розвитком досліджують А.Е. Воронкова, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, О.Є. Кузьмін, Т.І. Лепейко, А.П. Наливайко, В.І. Отенко, І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Ю.Б. Іванов, О.М. Ястремська. У їх роботах розкрито фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління, умови й моделі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємств. Однак постійний розвиток теорії та практики управління вимагає необхідності моніторингу цих процесів, удосконалення методик виміру показників їх ефективності, дослідження нових організаційних форм і методів організаційної взаємодії підприємств. Відсутність єдності у підходах, методах стратегічного управління й оцінювання управлінських рішень у контексті розвитку підприємств обумовлює необхідність

проведення подальших комплексних досліджень особливостей відповідних процесів, розроблення теоретичних положень і методичного забезпечення для ефективної та успішної їх реалізації.

Метою статті є теоретичний аналіз концепцій раціональності прийняття стратегічних рішень, визначення концептів і параметрів процесів прийняття стратегічних рішень для формування предметної області дослідження цих процесів щодо розвитку промислових підприємств.

Основний матеріал і результати. Результати теоретичного аналізу проблем щодо прийняття стратегічних рішень виявили характерну ситуацію, типову для моделювання цих процесів: 1) повну формалізацію знаходження найкращого рішення, що є типовим для добре вивчених (структурованих) завдань; 2) відсутність формальних алгоритмів, крім тривіального й не завжди прийняттого алгоритму перебирання, тобто методу спроб і помилок, що є характерним для слабо структурованих завдань.

Проте, як показує практика, досвідчені фахівці часто приймають рішення, що виявляється гарним. Тобто в реальних ситуаціях успішне рішення полягає у сполученні здатності людини розв'язувати неформалізовані завдання з можливостями формальних методів та комп'ютерного моделювання. Кунц М. і С. О'Доннел [1, с. 253] пов'язують цей факт з «обмеженою раціональністю» або раціональністю «у певних рамках». Оскільки в прийнятті рішення досягти повної раціональності надзвичайно важко, немає нічого дивного, що врахування ризику тими, хто його приймає, пересилює бажання досягти оптимального рішення. Саймон М. називав це «досягненням задоволеності» [2], Р. Акофф – «критерієм задоволеності» [3]. Холл Х. підкреслює, «що ніяких зобов'язань про раціональність не приймається. Навпаки, враховується той факт, що люди по інерції можуть продовжувати приймати рішення, які здатні лише погіршувати справу. Це називається ситуацією ескалації. Ситуації ескалації проявляються, коли організаційні проекти мають невелику залишкову вартість, коли той, хто приймає рішення, хоче узаконити свої колишні вчинки, коли люди в проекті пов'язані один з одним і коли інерція організації та внутрішня політика об'єднуються для того, щоб перешкоджати зупинці проекту» [4, с. 256]. Тому Х. Холл за ознакою ступеня ризику диференціює управлінські рішення за ступенем високого ризику, або стратегічні, й рішення меншого ризику. Так, для стратегічних рішень з високим ступенем ризику характерними умовами він вважає «коаліцію», «інтенсивність»/«екстенсивність» конфлікту, що узгоджуються з концепцією влади як важливої компоненти прийняття рішення. Крім зазначеного, для будь-якого типу рішення важливою умовою є процес комунікації, для якого ключовими компонентами виступають «пошук інформації», «обговорення», «спільна творчість». Однак зовнішні події впливають на рішення та можуть його гальмувати. Тоді рішення можуть прийматися без «консенсусу». Для стратегічних рішень з низьким ступенем ризику характерними є ознаки «рутинізації» й «делегування», тому ступінь «екстенсивності/інтенсивності участі» тих, хто приймає це рішення, визначає їх успішність [4, с. 257].

Томпсон Д. розробив для рішень, що мають стратегічне значення для організацій, підхід «віри в причину та наслідок» – наявності чи відсутності відносно результатів рішення [5]. За підходом Д. Томпсона, «проблеми рішень завжди містять дві головних розмірності: (1) упевненість у причинно-наслідкових зв'язках та (2) надання переваги щодо можливих результатів». «Надання переваги щодо результатів» означає ступінь згоди в тому, що потрібно організації. Для розуміння цього процесу він запропонував кожному змінну поділити за ознакою «визначеність/невизначеність».

З таких позицій можна стверджувати, що вирішальним фактором у прийнятті стратегічних рішень є інформація. Визначеність процесу прийняття рішення залежить від кількості й виду інформації. Суть у тому, що чим більш достовірним є знання, тим легше приймається рішення. Але все, що трапляється в організації та поза нею, є об'єктом сприйняття й інтерпретації осіб, котрі приймають рішення. У прийнятті рішення серед надання переваг щодо результату або цілей головним виявляється питання, в якому проявляється влада та навколо якого відбуваються конфлікти. Коли існує згода стосовно цілей, прийняття рішення може бути структурованим, а коли згода відсутня – воно буде анархічним. У випадку структурованого прийняття рішень можуть виникати проблеми внаслідок змін учасників чи навколишнього середовища. Це приводить до висновку, що прийняття рішень є процесом, у якому існують проблеми як щодо раціональності, так і влади.

Вебер М. [5] розподілив прийняття управлінських рішень за ступенем раціональності дій суб'єкта, котрий його приймає, на чотири типи: афективні – визначаються емоціями; традиційні –

підкорюються традиціям і ними регулюються; ціннісно-визначальні – диктуються вірою в певну систему цінностей, підпорядковуються етичним, релігійним та естетичним правилам суб'єкта; цільовизначальні – плануються й виконуються виключно на підставі їх доцільності. У загальному вигляді дії цього типу являють собою процедуру поетапного руху від однієї мети до іншої, причому попередня мета є засобом досягнення наступної. За такого положення єдиним критерієм оцінювання діяльності щодо прийняття рішення стає очікуваний та/або досягнутий результат у співвідношенні з відповідними витратами. Саме раціональність останнього типу є найбільш властивою для розроблених сучасних стратегічних технологій прийняття рішень, що в той же час не виключає наявності інших типів раціональності. У стратегічному управлінні використовується значна кількість методів і моделей [6, 7], які були обґрунтовані різними типами раціональності прийняття стратегічних рішень, що можуть бути представлені за ступенем раціональності від максимально можливого охоплення аналітичного матеріалу до мінімального. Такими типами раціональності прийняття стратегічних рішень є: жорстка раціональність, передбачувана раціональність (сутнісна, процедурна), обмежена раціональність (когнітивна, локальна) та ірраціональність. Кожна з моделей передбачає певну технологію прийняття рішення й ґрунтується на дуалізмі, що існує між запрограмованими, шаблонними рішеннями, у котрих використовується запланована стратегія, і незапрограмованими, нестандартними рішеннями, в яких використовується ітераційний процес [8]. Модель обмеженої раціональності підходить для незапрограмованих рішень, у той же час розрахована раціональна модель – для запрограмованих рішень. Розрахована раціональність запрограмованих рішень веде до використання процедур, спрямованих на широкий пошук, що дозволяє досліджувати всі можливі варіанти рішень і після застосування відповідних алгоритмів зробити оптимальний вибір. Обмежена раціональність незапрограмованих рішень веде до пошуків в умовах невизначеності, при цьому відчувається потреба в альтернативах і наявності готових рішень, а також використання методу «задовільного, тобто прийнятного варіанта». Здійснення рішення розпадається на стадії та є покроковим.

Відповідність діючих внутрішніх інститутів прийняття стратегічних рішень передовим міжнародним практикам і принципам ефективного корпоративного управління значно поліпшує репутацію менеджменту цих підприємств, якість прийняття управлінських рішень та інвестиційну привабливість. Принципи корпоративного управління затверджені Організацією економічного співробітництва та розвитку, Професійною асоціацією корпоративного управління. Така інформація відображується у внутрішніх документах підприємств: Статуті підприємства, Положенні про загальні збори акціонерів, Положенні про наглядову (спостережну) раду, Положенні про ревізійну комісію, протоколах загальних зборів акціонерів, Кодексі корпоративного управління/етики тощо. Ключовими характеристиками, що визначають якість та ефективність корпоративного управління, вважаються: захист прав акціонерів; дієвість наглядової ради; ефективність менеджменту, аудиту й контролю; інформаційна прозорість і захист стейкхолдерів, інвесторів; власні ініціативи та взаємодія з регулятором[9].

Для визначення особливостей прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні виконано аналіз діяльності 20 машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2013–2015 рр. Негативним є факт, що більш ніж 53% досліджуваних підприємств не виносять на акціонерні збори обговорення стратегічних рішень. Більше половини підприємств, які було вивчено, не мають власної науково-дослідної бази, а також не вирішують питань, пов'язаних з інноваційним розвитком – розробленням та освоєнням нової продукції або поліпшенням технічних характеристик уже існуючої. Стратегічні рішення, що мали складний, політичний характер, на досліджуваних підприємствах не приймалися, тому що питання реорганізації, внесення змін до статуту, збільшення чи зменшення статутного капіталу на цих підприємствах на загальні збори протягом досліджуваного періоду не виносились. Позачергові загальні збори відбулися лише на двох підприємствах, які було вивчено, при цьому причиною скликання зборів були адміністративні питання з ухвалення рішень щодо припинення повноважень діючих голови та членів наглядової ради, а також обрання нових.

Крім зазначеного, за результатами аналізу виявлено: відсутність координуючих, регулюючих і контролюючих функцій наглядової ради стосовно реалізації стратегічних рішень – відсутність комітетів у складі наглядової ради; несформованість вимог до компетентності стратегічних менеджерів та членів наглядової ради – на 13% досліджуваних підприємств не висунуто жодних

кваліфікаційних вимог до членів наглядової ради; серед сформованих вимог – до галузевих знань і досвіду роботи (на 47% підприємств), до особистих якостей (на 46% підприємств), до знань у сфері фінансів і менеджменту (на 6% серед досліджуваних підприємств), до відсутності конфлікту інтересів серед членів наглядової ради (на 5% підприємств, що вивчалися). Такий стан корпоративного управління машинобудівних підприємств не створює умов для прийняття якісних та ефективних стратегічних рішень на підприємствах. Серед досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону більшість реалізує стратегію виживання й підтримки фінансової стабільності в короткостроковому періоді через вилучення вкладень та скорочення виробництва.

Висновки. Результати аналізу являють основу для вдосконалення теоретичного й методичного забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємств. Відповідність внутрішніх інститутів прийняття стратегічних рішень передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління забезпечує якість прийняття управлінських рішень. За такого положення основним завданням методичного забезпечення прийняття стратегічних рішень є діагностика та виявлення потенційних джерел корпоративного конфлікту (причин, протиріч і суперечностей, розбіжності в інтересах, цілях та способах їх досягнення), визначення шляхів його попередження й формування комплексу процедур вирішення (визначення суб'єкта, що відповідає за врегулювання конфлікту, його функцій та дій для подолання протиріч).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 512 с.
2. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. / пер. с англ. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем: / пер. с англ. / Р. Акофф. – М. : Мир, 1982. – 224 с.
4. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / пер. с англ. Е. Нектерова; / [Под общ. ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.
5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
7. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р. М. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
8. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія / В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
9. Матеріали з офіційного сайту Професійної асоціації корпоративного управління. Режим доступу: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>.

УДК 005.21:005.53:005.412

JEL M29

Гаміє Андрій Магомедович, аспірант. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. **Рациональный подход до принятия стратегических решений щодо розвитку підприємства.** З'ясовано, що для прийняття обґрунтованого й раціонального рішення необхідно перш за все точно встановити цілі та пріоритети розвитку. Прийняття стратегічного рішення розглянуто як управлінський процес, що проходить стадії від попереднього до остаточного вибору й відповідає ознакам адаптивного багатоступеневого процесу цілевизначення на основі використання управлінських знань для мінімізації невизначеності стосовно дій і бажаних результатів розвитку. Показано, що стратегічне рішення щодо розвитку підпорядковує всю діяльність підприємства встановленим цілям та відображує природу стану цілевизначення системи управління. Такий стан складається із компонентів: суб'єкт, що приймає рішення; виявлені обмеження (ситуації); доступні способи дій (засоби); можливі результати. Істотні зв'язки між цими компонентами відбито у таких параметрах цілеспрямованого стану: імовірність вибору; ефективність способу дій; питома цінність

результату для суб'єкта, що приймає рішення. Розглянуто концептуальні підходи й інструментарій мінімізації ірраціональності стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегічне рішення, концепція, раціональність, суб'єкт, що приймає рішення, стан цільовизначення, вибір.

УДК 005.21:005.53:005.412
JEL M29

Andrii Hamie. Postgraduate student of the Department of Management and Business. Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics. **Rational approach to decision-making regarding development of an enterprise.** In order to make justified and rational decision, first of all, it is necessary to set up goals and priorities for the development in a precise manner. Making strategic decision is considered to be a management process that starts from choice in compliance with adaptive process of determination of particular goal on the basis of applying management knowledge in order to minimize uncertainty of actions and desired results of the development. Pointed out that a management decision determines a stay of setting up goals or the system of management. This stay is composed of the following elements: subject who makes a decision; limitations regarding situation; means of actions; and results. Interrelation is presented through likelihood of choice; efficiency of actions; value of the results. In the article are prescribed concepts and tools minimization of irrationality concerning strategic decisions.

Keywords: strategic decision; concept; rationality; subject who makes a decision; a stay of determination of a goal; choice.

УДК 005.21:005.53:005.412
JEL M29

Гамие Андрей Магомедович, аспирант. Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця. **Рациональный подход к принятию стратегических решений относительно развития предприятия.** Выяснено, что для принятия обоснованного и рационального решения необходимо прежде всего точно установить цели и приоритеты развития. Принятие стратегического решения рассмотрено как управленческий процесс, который проходит стадии от предварительного до окончательного выбора и отвечает признакам адаптивного многоступенчатого процесса целеопределения на основе использования управленческих знаний для минимизации неопределенности относительно действий и желаемых результатов развития. Представлено, что стратегическое решение относительно развития подчиняет всю деятельность предприятия установленным целям и отображает природу состояния целеопределения системы управления. Такое состояние состоит из компонентов: субъект, принимающий решение; выявленные ограничения (ситуации); доступные способы действий; возможные результаты. Существенные связи между этими компонентами отражены такими параметрами состояния целеопределения: вероятность выбора, эффективность способов действий; ценность результата для субъекта, принимающего решение. Рассмотрены концептуальные подходы и инструментарий минимизации иррациональности стратегических решений.

Ключевые слова: стратегическое решение, концепция, рациональность, субъект, принимающий решение, состояние целеопределения, выбор.