

Література

1. Вороб'їв Ю.Н. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – Сімферополь: Таврія, 2007. – 640 с.
2. Панасенко О.В. Вдосконалення фінансового планування на підприємствах // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 219.
3. Фінанси підприємств: підручник / за ред. А.М. Поддєрьогін. – 6-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

УДК 338.242

Д. С. МАЦЕХА, С. А. БУРИЙ
Хмельницький національний університет

ОБМЕЖЕНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розглянута проблема людського фактору в процесі прийняття управлінських рішень.

The problem of human factor in the process of making management decisions is discussed.

Ключові слова: менеджмент, управлінські рішення, логіка, досвід, інтуїція.

Сучасний менеджмент потребує певного переосмислення до практичного застосування деяких його складових. Це обумовлено визнанням необхідності гуманізації процесу управління, все більшого врахування людського фактору, особливо при прийнятті управлінських рішень.

Взагалі управлінське рішення посідає визначальне місце в менеджменті будь-якої організації, бо від його якості дуже часто залежить не тільки результат вирішення якоїсь локальної проблеми, але й можливість ефективного функціонування об'єкта управління.

На жаль сучасному керівнику дуже часто доводиться приймати рішення, в умовах високого рівня невизначеності, при недостатній кількості потрібної інформації, необхідності реакції на зміни в параметрах обмеженого часу, що часто призводить до прийняття неефективних рішень, але що найстрашніше – до глибоко помилкових. Особливо ця проблема загострюється під час кризових явищ в економіці країни і першими це відчувають керівники малих та середніх підприємств. Взагалі, існує дуже багато досліджень в сфері прийняття управлінських рішень, але більшість з них роблять нахил на їх раціональність. Але останнім часом, а це пов'язано з розвитком ринкових стосунків в напрямку динамічності, жорсткої конкуренції, обмеженості в ресурсах, розглядається напрям на “обмежену раціональність” [3, с. 267].

Можна назвати цілий ряд вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі менеджменту, які намагаються поєднати, в тій чи іншій мірі, раціональність і людський фактор при прийнятті управлінських рішень. Це Василенко В., Голубков Є., Дерлоу Д., Дрюкер П., Литвак Б., Колпаков В., Маскон М., Хіт Р., Фатхутдінов Р. та багато інших. Такі корифеї американського менеджменту як Маскон М., Альберт М., Хедоурі Ф. ще декілька років назад роблять цікавий висновок: “Хоча любе конкретне рішення рідко відноситься до якоїсь однієї категорії, можливо стверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях або раціональний характер”. І додають, що “інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений на основі відчуття того, що він вірний”, а “рішення, засноване на судженні – це вибір, обумовлений знаннями чи накопиченим досвідом” [2, с. 200]. В той же час, вони роблять акцент на раціональні рішення, які не залежать від минулого досвіду і обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, в основі якого можуть лежати різного роду економіко-математичні моделі і методи прийняття рішень.

До речі, дуже багато авторів вітчизняних підручників в тій чи іншій мірі розглядають управлінські рішення як виключно раціональні, абстрагуючись від психологічних факторів. Роберт Хіт зазначає: “Багато моделей прийняття рішення ґрунтуються на вірі в раціональність менеджерів... За таких умов прийняття рішення відбувається в ідеальному середовищі, яке рідко коли зустрінеш в реальному менеджменті... Моделі раціонального прийняття рішень навряд чи можуть бути реально використані, вони складні і заберуть багато часу, якщо їх застосовувати за всіма правилами... Перевага віддається простішим моделям, а не складним. У багатьох випадках ті, хто приймає рішення, схилиються до задовільного рішення... Цим заощаджується час і зусилля, хоча в жертву приносять оптимальність вибору” [3, с. 267].

“Поки що ідея раціонального прийняття рішень тримається на плаву. Навіть сьогодні дехто переконаний, що ефективний процес прийняття рішень складається з багатьох логічних кроків. Дуже часто апелюють до “раціональної”, чи так званої “синоптичної моделі”, яка складається класично з наступних етапів: визначення проблеми, прояснення проблеми та визначення цілей, визначення альтернатив, оцінка альтернатив, порівняння прогнозованого результату по кожній альтернативі, вибір альтернативи” [1, с. 30–31]. І далі Д. Дерлоу робить досить спірний, але на наш погляд обґрунтований, висновок: “Насправді прийняття рішень це не наука. Ефективні керівники це усвідомлюють і намагаються збалансувати численні фактори, серед яких можна назвати потребу в надійних фактах, сумлінному аналізі, в моральних та етичних оцінках. Розглядати процес прийняття рішень як сувору дисципліну – означає випустити витонченість мистецтва. Тут варто враховувати логіку, інтуїцію та досвід, як три сторони трикутника” [1, с. 32].

Ми вважаємо за доцільне розвинути цю ідею в напрямку практичного застосування і, з певною мірою, раціональності. Пропонується при оцінці альтернативних варіантів вибору управлінського рішення застосувати метод, який можливо назвати “ЛІД” (аббревіатура від слів “логіка”, “інтуїція”, “досвід”). Але перед цим наведемо загальноприйняті визначення цих понять:

1. Логіка (грец. – слово, смисл, думка, мова) – є способом судження, що полягає в отриманні висновку із набору припущень. Логіка – процес, що продукує нові твердження із вже встановлених [4]. До речі, математичні методи можуть застосовуватись для представлення та аналізу формальної логіки, у проектуванні логічних схем та програм.

2. Інтуїція (лат. – споглядання, уважно дивлюся, звертаю увагу) – здатність людини у деяких випадках несвідомо, чуттям уловлювати істину, передбачати щось, спираючись на попередній досвід, знання, проникливість, здогад, передчуття, шосте чуття [4].

3. Досвід – відображення в людській свідомості законів об’єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання. Сукупність практично засвоєних знань, навиків, знання життя, засноване на пережитому, випробуваному [4].

Якщо проаналізувати ці визначення, то можна зробити висновок, що вони, в цілому, охоплюють процес мислення людини як з творчої, так і раціональної точки зору, що і вимагає процес прийняття управлінських рішень. Логіка, інтуїція, досвід доповнюють один одного і їх застосування в комплексі дозволить більш об’єктивно оцінювати альтернативні варіанти вибору управлінських рішень. І якщо їх спробувати умовно оцінити в числовому виразі в трьохмірному просторі, то можна отримати наступний варіант (рис. 1). Тобто, кожен складову при оцінці варіанту управлінського рішення керівник оцінює від 0 до 1. Графічно це являє собою прямокутну піраміду. Нескладні математичні розрахунки дають змогу визначити об’єм (V) цієї піраміди, який буде дорівнювати:

$$V = \frac{\ddot{e} \cdot i \cdot \ddot{a}}{6} \quad (1)$$

де l – рівень логіки; i – рівень інтуїції; \ddot{a} – рівень досвіду.

Звичайно, керівнику не потрібно малювати графічно цю піраміду. Йому достатньо за формулою (1) розрахувати її обсяг для кожного варіанта вибору і визначитись арифметично з найкращим.

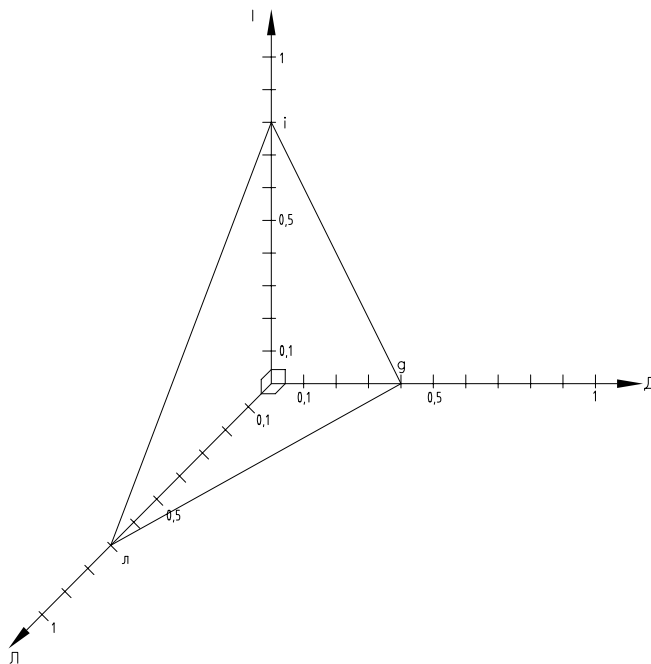


Рис. 1. Принципова схема методу “ЛІД”

Таким чином, процедура прийняття управлінського рішення буде зведена до наступного:

1. Формулювання альтернативних варіантів управлінського рішення.
2. Оцінка кожного з них за шкалами “логіка”, “інтуїція”, “досвід”.
3. Розрахунок за формулою (1).
4. Вибір найкращого варіанта.

На наш погляд, така процедура прийняття управлінського рішення знижує рівень раціональності, що дозволяє менеджеру застосовувати процес творчості, зменшує час і імовірність помилок в прийнятті управлінських рішень, особливо в умовах кризи для малих та середніх підприємств.

Недоліками цього методу є певний суб'єктивізм при визначенні рівня “л”, “і”, “д” з однієї і тої самої проблеми різними людьми. Також, можливий варіант, коли одну із складових менеджер оцінить як нульову (в такому випадку варіант рішення не розглядається або формулюється інакше), або при різних значеннях “л”, “і”, “д” за різними варіантами однієї проблеми керівник отримає однакові результати. У такому випадку він повинен повернутись до цих варіантів і розглянути тільки їх. А взагалі, проблема прийняття управлінських рішень в умовах постійного розвитку сучасного менеджменту потребує додаткових досліджень, особливо з точки зору практичного застосування.

Література

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
2. Мескон М. Основи менеджмента / Пер. з англ. / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурл. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2002. – 566 с.
4. <http://www.uk.wikipedia.org>

УДК 332.14:364.6

Р. Т. МАЦЬКІВ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИЦТВА СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ ТРАНСРЕГІОНАЛЬНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ З ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

Розглянуто особливості управління та регулювання діяльності суб'єктів господарювання, які функціонують у складі трансрегіональних господарюючих структур (ТРГС). З використанням графічної моделі встановлено, що між ефективністю діяльності структурних підрозділів ТРГС, а, відповідно, і самої ТРГС та врахуванням інтересів членів місцевих громад існує зв'язок. На основі результатів дослідження зроблено висновок про те, що органам управління ТРГС необхідно розробляти та реалізовувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу. При цьому, доцільно особливу увагу приділяти інтересам членів місцевих громад, на території яких розміщені структурні одиниці ТРГС.

The peculiarities of the activities management and regulation of the market participants who function in transregional market structures are considered. The graphic model shows that there is a connection between the effectiveness of transregional market structures subdivisions and the transregional market structures themselves and taking into account the interests of the local communities' members. According to the research results we concluded that the management authorities of transregional market structures must develop and implement the concept of the social business responsibility. It is reasonable to pay attention to the interests of local communities' members, on whose territory organizational units of transregional market structures are located.

Ключові слова: управління, регуляторний вплив, управлінський вплив, протестний вплив, ефективність діяльності, соціальна відповідальність бізнесу.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поступальний розвиток ринкової економіки диктує щоразу нові умови ефективного функціонування компаній, однією з яких є корпоративне управління. Державна комісія з цінних паперів і фондового ринку визначає корпоративне управління у широкому розумінні “... як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства”. Водночас, важливо розуміти, що “... належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із заінтересованими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує...” і, відповідно, ефективна діяльність товариства забезпечується рівновагою впливу та балансу інтересів всіх учасників корпоративних відносин [1]. Виходячи з цього стає зрозумілим, що ведення саме соціально відповідального бізнесу дозволить успішно реалізувати й інші принципи корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Науковці та дослідники процесів формування українського корпоративного підприємництва (Архангельський Ю., Бачан І., Бені Т., Будкін В., Жадан І., Лазня І., Мамичев Л., Мендрул О., Оскольський В., Петько А., Підпек С., Рибалкін В., Сірко А., Чечетов М. та інші) визначають найважливішою і найскладнішою проблемою побудову ефективної системи соціально орієнтованого корпоративного управління [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Паливно-енергетичний комплекс України значною мірою представлений діяльністю трансрегіональних госпо-