

УДК 338.24

І. Б. Олексів

*Національний університет «Львівська політехніка»***ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ УЗГОДЖЕННЯ
ІНТЕРЕСІВ ГРУП ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ**

Розроблено принципи та підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Крім того, запропоновано рекомендації щодо врахування інтересів груп економічного впливу при прийнятті синоптичних та спорадичних управлінських рішень.

Ключові слова: групи економічного впливу, управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, синоптичні та спорадичні управлінські рішення.

Разработаны принципы и подходы к принятию управленческих решений на предприятии на началах согласования интересов групп экономического влияния предприятия. Кроме того, предложены рекомендации по учету интересов групп экономического влияния при принятии синоптических и спорадических управленческих решений.

Ключевые слова: группы экономического влияния, управленческие решения, процесс принятия управленческих решений, синоптические и спорадические управленческие решения.

The principles and approaches of decision-making in the company based on coordination of stakeholders' interests are researched in the article. In addition recommendations for taking stakeholders' interests into consideration while making sporadic and synoptic decisions are developed.

Key words: stakeholders, managerial decisions, decision-making process, sporadic and synoptic decisions.

Розробка ефективних управлінських рішень вимагає застосування обґрунтованих підходів до формування управлінських альтернатив. Потрібно підкреслити, що на основі праць [1; 2] можна зробити висновок, що на сьогодні управлінські альтернативи для прийняття управлінських рішень доцільно розробляти на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. Група економічного впливу – це набір економічних та соціальних суб'єктів, який може протистояти або сприяти досягненню цілей або діяльності організації [1, с. 46]. Групами економічного впливу підприємства можуть бути власники, споживачі, працівники, державні органи влади тощо. Обґрунтування необхідності врахування інтересів груп економічного впливу при формуванні системи управління підприємством здійснено значною кількістю науковців, а саме: R. E. Freeman [1], S. Ayuso, A. Argandona [2] та ін. Відповідно метою нашої статті є розробка принципів та підходів до прийняття управлінських рішень із врахуванням інтересів груп економічного впливу підприємства.

В останні роки теорія прийняття управлінських рішень набула значного розвитку. Зокрема було запропоновано класифікацію управлінських рішень [3, с. 115; 4, с. 8; 5], розроблено послідовність прийняття управлінських рішень [3, с. 115–117; 4, с. 21], запропоновано підходи до генерації альтернатив [4; 5] та принципи їх оцінювання [4; 5] тощо.

Із праць [3–5] можна зробити висновок, що прийняття управлінського рішення – це процес, пов'язаний із вибором альтернативи. Відповідно врахування інтересів груп економічного впливу передбачає необхідність інтегрування інтересів таких економічних та соціальних суб'єктів в розроблювані альтернативи.

Аналіз літературних джерел [3–5] дозволив зробити висновок, що при незначних видозмінах підготовка та прийняття управлінського рішення на підприємстві здійснюється за стандартною послідовністю, наведеною в колонці (1) табл. 1.

Таблиця 1. Врахування інтересів груп економічного впливу при прийнятті управлінських рішень на підприємстві

Етапи прийняття управлінських рішень, за [12]	Врахуванням інтересів груп економічного впливу при розробці управлінських рішень
Виникнення ситуації (проблеми) або необхідність реалізації певного етапу стратегічного або тактичного плану підприємства	
Збір та обробка інформації	Збір інформації про важливість певних груп економічного впливу для вирішення проблеми, яка виникла, або про важливість певних груп економічного впливу для певного етапу стратегічного або тактичного плану підприємства
Виявлення альтернатив	Виявлення альтернатив, у яких закладено інтереси певних груп економічного впливу. Потрібно зазначити, що існують два підходи до генерування альтернатив, використання яких зумовлено стандартністю або нестандартністю ситуації, а саме: ситуація стандартна (наприклад, реалізація попередньо розробленого плану) – набір альтернатив для прийняття рішення є попередньо визначеним та ситуація нестандартна – потребує виявлення нових альтернатив. У контексті груп економічного впливу застосування першого підходу означає, що інтереси досліджуваних економічних та соціальних суб'єктів закладено в аналітичні та інформаційні системи організації і відповідно генерування альтернатив уже здійснюється з урахуванням інтересів груп економічного впливу. За нестандартності ситуації нові альтернативи потрібно генерувати з урахуванням інтересів груп економічного впливу
Оцінювання альтернатив	Оцінювання альтернатив з врахуванням інтересів груп економічного впливу. Такий підхід передбачає застосування спеціальних методів, які дають змогу багатостороннього оцінювання діяльності підприємства
Вибір альтернативи та прийняття управлінського рішення (узаконення управлінського рішення)	Вибір альтернатив з урахуванням інтересів груп економічного впливу та прийняття найбільш збалансованого управлінського рішення з точки зору узгодженості інтересів результативних груп економічного впливу підприємства
Реалізація управлінського рішення	При реалізації управлінського рішення враховуються інтереси економічних та соціальних суб'єктів, на які можуть вплинути результати впровадження

У табл. 1 наведено рекомендації щодо врахування інтересів груп економічного впливу на кожному із етапів прийняття управлінського рішення (колонка 2).

Варто зазначити, що джерело аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень з врахуванням інтересів груп економічного впливу може змінюватися залежно від типу управлінського рішення. Підкреслимо, що за першопричиною виникнення управлінського рішення виділяють синоптичні та спорадичні управлінські рішення [6, с. 399].

Синоптичні управлінські рішення – це управлінські рішення, які ухвалюються на основі тактичних та стратегічних планів організації. Для таких рішень характерні чітка структура та послідовність їх прийняття. Дослідження J. Fredrickson та T. Mitchell [6] показали, що, як правило, для стабільного середовища функціонування підприємства характерними є саме синоптичні управлінські рішення. Ухваленню таких управлінських рішень передують попередні процеси контролювання, тактичного та стратегічного планування, організування та мотивування діяльності підприємства. Відповідно в організаціях, у яких формалізовано такі процеси, аналітична база для прийняття синоптичних управлінських рішень будується на основі

застосування методів, базованих на раціональному підході. Підходи до розроблення альтернатив на засадах врахування інтересів груп економічного впливу при реалізації процесу контролювання наведено у праці [7], а процесу планування в іншій роботі [8].

Спорадичні рішення є результатом виникнення поточних загроз і можливостей в середовищі функціонування підприємства. Згідно з дослідженнями J. Fredrickson та T. Mitchell [6, с. 399], спорадичні управлінські рішення перш за все характерні для динамічного середовища функціонування підприємства. Фактично спорадичні управлінські рішення можна вважати результатом виконання загальної функції регулювання, тобто такі рішення ухвалюються з метою виправлення недоліків у роботі організації, а в межах реалізації функції регулювання формується аналітична інформація для прийняття таких управлінських рішень.

На відміну від синоптичних управлінських рішень, які є результатом формального процесу планування в організації, досягнення інституційної раціональності при розробці альтернатив для спорадичних управлінських рішень можна забезпечити шляхом розробки моделі для кожної конкретної ситуації, з якою стикається підприємство.

Зазначимо, що, зважаючи на широкий спектр проблем, які можуть виникати перед підприємством, розробити одну універсальну модель, що дозволить формально врахувати інтереси різних груп економічного впливу для прийняття спорадичного управлінського рішення складно. Одночасно, аналіз літературних джерел [3–5] дозволяє зробити висновок, що підприємству доцільно прагнути формалізувати процес розробки управлінських альтернатив, оскільки методи, розроблені на основі формальних моделей в основному мають переваги порівняно із методами, розробленими на основі неформальних моделей [9, с. 10–15]. Відповідно нижче представлено методичні рекомендації щодо формалізації процесу розробки альтернатив для прийняття спорадичного управлінського рішення з урахуванням інтересів груп економічного впливу:

– аналізування ситуації на предмет можливості моделювання. Перед початком процесу моделювання доцільно проаналізувати, чи може ситуація бути змодельована. Потрібно підкреслити, що часто ситуацію неможливо змодельувати у зв'язку із відсутністю повної інформації про проблему [9]. У такому випадку для прийняття управлінського рішення доцільно застосувати інтуїцію та досвід менеджменту підприємства або метод аналогій. Тобто, якщо така ситуація виникала в минулому і дії менеджменту були успішними, то зараз доцільно застосувати аналогічні заходи;

– аналізування моделей, які можуть використовуватися для формалізації ситуації. Варто підкреслити, що при миттєвому реагуванні на проблему спектр заходів, які можуть використовуватися для моделювання, є доволі обмеженим. Наприклад, складність застосування регресійних моделей полягає в тому, що вони потребують спостережень за значний проміжок часу. У підприємства можуть бути відсутні спостереження за необхідну кількість періодів, що відповідно унеможливає моделювання ситуації та прийняття раціонального управлінського рішення. На основі аналізу літературних джерел [3–9] було виділено дві групи методів, які дозволяють здійснювати моментне (точкове) моделювання ситуації, а саме: експертні методи та оптимізаційні моделі. Експертні методи дозволяють врахувати досвід експертів при аналізуванні ситуації, виявленні та оцінюванні альтернатив. Одночасно недоліком таких методів є можливий високий рівень суб'єктивізму при

здійсненні оцінювання ситуації. Одночасно оптимізаційні методи позбавлені таких недоліків та перш за все спрямовані на пошук найкращого вирішення проблеми при обмежених ресурсах. Потрібно зазначити, що оптимізаційні моделі можуть застосовуватися до широкого кола проблем, перед якими може поставати організація, що відповідно дещо видозмінює їхню форму. Найпростішою оптимізаційною моделлю є модель, базована на математичному апараті лінійного програмування. Оптимізаційна модель лінійного програмування складається з однієї або декількох функцій мети та низки обмежень, сформованих на основі аналізу діяльності підприємства. Функції мети можуть відображати ті чи інші аспекти діяльності підприємства, наприклад, схильність або несхильність до ризику, бажання захопити значну частку ринку або максимізувати надходження фінансових ресурсів у короткостроковому періоді [10, с. 119–124]. Максимізація або мінімізація функцій мети здійснюється з урахуванням обмежень на ресурси та інших обмежуючих чинників (законодавчі обмеження, обмеження щодо попиту на продукцію, обмеження щодо норм забруднення навколишнього середовища тощо), зокрема тих, що накладаються різними групами економічного впливу. Таким чином, за наявності достатньої інформації для розробки управлінських альтернатив підприємствам пропонується застосовувати моделі, побудовані на основі методів лінійного програмування, через їхню простоту та легкість у використанні;

– аналізування можливостей щодо врахування інтересів груп економічного впливу у виділених моделях. Необхідно зазначити, що врахування інтересів груп економічного впливу на підприємстві передбачає необхідність розроблення управлінських альтернатив, у яких закладено компроміс між різними економічними та соціальними суб'єктами. Такий компроміс може бути відображеним в оптимізаційній моделі, побудованій на основі методу лінійного програмування шляхом розроблення функцій мети, які представляють інтереси різних груп економічного впливу. Відповідно підприємствам рекомендується застосовувати лінійні оптимізаційні моделі із декількома функціями мети для врахування інтересів груп економічного впливу при прийнятті спорадичних управлінських рішень. Кожна із функцій мети такої моделі повинна представляти інтереси відповідної групи економічного впливу.

Таким чином, на основі наведеного вище аналізу можна зробити висновок, що лінійні оптимізаційні моделі можуть застосовуватися до широкого кола проблем, які потребують прийняття спорадичного управлінського рішення, та враховувати інтереси різних груп економічного впливу за рахунок розроблення декількох функцій мети.

Для прикладу побудуємо лінійну оптимізаційну модель для знаходження оптимального обсягу виробництва для ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів». Припустимо, що для ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів» може виникнути ситуація, яка пов'язана із накладанням державою обмежень щодо шкідливих викидів. Така ситуація має спорадичний характер, оскільки не передбачена в стратегічних та тактичних планах організації. Відповідно необхідно знайти такий обсяг виробництва, який дозволить підприємству уникнути штрафів при одночасному врахуванні інтересів інших груп економічного впливу. Відповідно для ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів» розроблено оптимізаційну модель вибору оптимального плану виробництва продукції, який дасть змогу врахувати вимоги до діяльності підприємства, що ставляться різними групами економічного впливу. Розробка такого методу дасть змогу вибрати оптимальну виробничу програму підпри-

ємства з урахуванням інтересів різних економічних та соціальних суб'єктів, які мають вплив на діяльність ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів».

Необхідно підкреслити, що вибір оптимального обсягу виробництва буде здійснюватися з урахуванням інтересів попередньо відібраних результативних груп економічного впливу для ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів», а саме: «Власників та менеджерів», «Споживачів» та «Робітників», а також «Державних органів влади», які спричинили появу такої ситуації. Завдання вибору оптимального варіанту виробництва з урахуванням вимог «Власників та менеджерів», «Споживачів», «Робітників» та «Державних органів влади» зумовлює необхідність формування чотирьох функцій мети. Кожна з таких функцій повинна відображати інтереси певного, відібраного економічного або соціального суб'єкта. Функції мети, які представляють у моделі ту чи іншу групу економічного впливу, повинні бути формалізовані через певний показник. Зазначимо, що вибір показника, що відображає певну функцію мети для підприємства, доцільно здійснювати на основі поточного аналізу ситуації, оскільки проблема є оперативною і відповідно не могла бути передбачена в минулому. При виборі показників потрібно враховувати, що на цьому етапі діяльності ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів» виготовляє два основних види виробів, які продає промисловим підприємствам на всій території України.

Виходячи зі специфіки проблеми, що виникла, вибір показників для формування функцій мети здійснювався на основі таких міркувань:

- зважаючи на те, що основною метою функціонування підприємства є збільшення багатства власників підприємства, то як показник, який представляє інтереси цієї групи економічного впливу, було вибрано показник маржинального прибутку. Цей показник мав пріоритет порівняно із показником звичайного прибутку, оскільки перший може бути розподілено на одиницю продукції. Функція за таким показником максимізується;

- функцію мети для споживачів було сформовано на основі індексу задоволеності споживача. Така функція розраховується шляхом перемноження індексу задоволеності споживача від певного виду товару на обсяг його виробництва. Функція за таким показником максимізується;

- функція мети для робітників сформована на основі розрахунку їхньої заробітної плати. На сьогодні на підприємстві для робітників функціонує відрядна форма заробітної плати. Відповідно залежно від обсягу виробництва кожного виду продукції буде змінюватися заробітна плата робітників. Функція за таким показником максимізується;

- функція мети для державних органів влади формується на основі розрахунку обсягу шкідливих викидів в атмосферу. Необхідно підкреслити, що виробництво кожного із видів продукції пов'язано із певним обсягом шкідливих викидів в атмосферу. Відповідно на основі загальної суми таких викидів в атмосферу було сформовано функцію мети. Функція за показником шкідливих викидів в атмосферу мінімізується.

Крім того, діяльність ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів» пов'язана із низкою обмежень, які виникають через обмеженість ресурсів та вимоги до діяльності підприємства, які встановлюють групи економічного впливу. В оптимізаційній моделі, спрямовану на пошук оптимального обсягу виробництва для ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів», можуть бути використані такі обмеження:

- обмеження на виробничі ресурси, яке дає можливість врахувати обсяги ресурсів, які витрачуються на виробництво певного виду продукції;

- обмеження на фінансові ресурси, яке дає можливість урахувати обмеженість оборотного капіталу для здійснення операційної діяльності ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів»;
- обмеження на обсяги виробництва продукції, яке дає можливість забезпечити врахування максимального та мінімального значення попиту на продукцію;
- обмеження на шкідливі викиди в атмосферу, яке дозволяє здійснювати той максимальний рівень викидів, при якому підприємство не сплачує штраф;
- обмеження на витрати на дотримання якості, яке передбачає встановлення ліміту на величину витрат за певною технологічною операцією.

Розв'язання такої оптимізаційної моделі дозволить прийняти рішення щодо діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу.

Варто підкреслити, що розроблені рекомендації щодо врахування інтересів груп економічного впливу при прийнятті управлінських рішень на підприємстві сприятимуть покращанню якості управлінського процесу в організації та відповідно підвищенню ефективності її діяльності.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston et al.: Pitman, 1984. – 315 p.
2. Ayuso S. Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors? / S. Ayuso, A. Argandona. – Navarra: University of Navarra, 2007. – 18 p.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – 228 с.
4. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень в ринковій економіці: монографія / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
5. Акулов В. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 28-35.
6. Fredrickson J. W. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment / J. W. Fredrickson, T. R. Mitchel // Academy of Management Journal. – 1984. – № 27. – Р. 399–423.
7. Кузьмін О. Є. Формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу / О. Є. Кузьмін, І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 77-88.
8. Олексів І. Б. Методичні положення до прогнозування за симулятивною моделлю врахування інтересів груп впливу машинобудівного підприємства / І. Б. Олексів // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 93–98.
9. Schoemaker P. J. H. A Pyramid of Decision Approaches / P. J. H. Schoemaker, J. E. Russo // California Management Review. – 1993. – № 36. – С. 9-31.
10. Фещур Р. В. Економетрія / Р. В. Фещур, І. І. Коркуна, А. О. Босак, О. Ю. Григор'єв. – Львів: Вид-во «Державного університету "Львівська політехніка"», 1998. – Ч. 1. Математичні основи моделювання. – 43 с.

Надійшла до редакції 08.11.2011