

АНОТАЦІЯ

Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень на стадії зростання підприємств малого бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2021.

У дисертації розроблено теоретико-методологічні і методико-прикладні засади формування технології прийняття управлінських рішень підприємствами малого бізнесу на стадії зростання.

Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності понять «рішення» та «управлінське рішення». Доведено доцільність розмежувати згадані поняття, виходячи з того, що перше – це результат розумової діяльності людини, а друге – є головним продуктом професійної діяльності менеджера. Встановлено основні відмінні характеристики «управлінського рішення», а саме: вони є результатом професійної діяльності управлінця, який володіє певними знаннями, вміннями, та наділений повноваженнями; направлені на усунення управлінської проблеми; направлені на досягнення цілей організації; реалізуються шляхом організації праці членів колективу. Це дозволило поглибити розуміння сутності поняття «управлінське рішення».

Запропоновано розширити класифікаційні угруповання управлінських рішень за рахунок ознаки «за стадією життєвого циклу», що надає можливість враховувати специфічні закономірності розвитку підприємств та обґрунтовано обирати методи прийняття управлінських рішень.

Виділено основні підходи до визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства». На основі узагальнення наукових точок зору уточнено сутність поняття «життєвий цикл підприємства» як послідовність стадій, зміна яких викликана трансформаціями параметрів внутрішнього середовища підприємства в умовах динамічних змін конкурентного середовища, в

процесі яких змінюються орієнтири діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень

Доведено можливість проходження кількох життєвих циклів одним підприємством та можливість змінювати послідовність проходження стадій в залежності від специфічних умов функціонування підприємства.

На підставі аналізу елементів внутрішнього середовища організації та теорії систем виділено змістовні характеристики стадій життєвого циклу малого підприємства, які є основою для відокремлення однієї стадії від іншої. До них віднесено: продукція (послуги), напрями діяльності, технологія, персонал, організаційна структура, фінансово-економічні параметри. Систематизовані змістовні характеристики надають можливість врахувати циклічні трансформації внутрішнього середовища, закономірності їх виникнення, які є основою для виокремлення стадії життєвого циклу підприємства. Надано характеристики виділеним стадіям життєвого циклу (народження, росту, зрілості, занепаду або оновлення) за вказаними параметрами.

Обґрунтовано головну умову переходу підприємства на стадію зростання – формалізація розробки типових процедур процесу прийняття рішення, так званих паттернів та рутин, які можуть бути делеговані менеджерам низового ланцюга або підлеглим.

Доведено, що теорія раціональності є найбільш розповсюдженою класичною економічною теорією, в якій рішення приймається на основі ґрунтовного аналізу, коли всі можливі варіанти відомі, розрахунки зрозумілі і не викликають сумнівів. Виділено наукові підходи в рамках класичної наукової раціональності: аксіоматичний, інформаційний, дослідження операцій, класична теорія ігор. Встановлено, що в процесі еволюції теоретичних підходів були сформовані та розвинуті концепції, які враховують поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень.

Виокремлено основні етапи процесу прийняття управлінських рішень: збір та оцінювання інформації щодо проблеми, формулювання обмежень та

критеріїв, виявлення альтернатив, оцінювання альтернатив, формування рішення, діагностування та прийняття рішення. Обґрунтовано доцільність введення в модель етапу діагностування, який надає змогу акцентувати увагу на процедурних відхиленнях і врахуванні когнітивних аспектів прийняття управлінських рішень, та у такий спосіб дозволяє перевірити рішення щодо якості й об'єктивності рішення, знизити ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Встановлено найбільш вживані ознаки класифікації методів прийняття управлінських рішень: за суб'єктом прийняття рішення; за способом реалізації; за способом формування вирішального правила оптимізації; за кількістю та якістю доступної інформації. Обґрунтовано недоречність використання ієрархічної класифікації методів прийняття управлінських рішень через їх значну чисельність, неможливість виділити ознаки, які є вищими або нижчими за ієрархією та певну специфіку методів через яку їх за різними ознаками можна віднести до різних груп. Запропоновано застосувати фасетну класифікацію.

З використанням логічного методу сформовано фасетну класифікацію методів прийняття управлінських рішень, яка використовує паралельний поділ об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання за певною ознакою і у такий спосіб формує фасети, в які об'єкти можуть входити багаторазово і незалежно.

Обґрунтовано принцип побудови фасетної класифікації: використання низки узагальнених питань, які вирішують менеджери в процесі прийняття управлінських рішень.

Проведено аналіз розвитку в Україні малого бізнесу. З використанням динамічних рядів та пайової участі факторного аналізу встановлено, що мале підприємство в Україні за показниками обсягів реалізованої продукції, фінансових результатів та чисельності найманих працівників знаходиться на стадії зростання, а більшість малих підприємств зосереджена в сфері послуг оптової та роздрібною торгівлі. Також доведено, що найбільша частка

зайнятих в малому бізнесі зосереджена в Дніпропетровській, Одеській та Харківській областях.

З використанням статистичних коефіцієнтів – індексу структурних зрушень А. Салаї, інтегрального коефіцієнту структурних розбіжностей К. Гатєва та індексу В. Рябцева підтверджено висунуту гіпотезу стосовно того, що концентрація зайнятого в малому бізнесі населення в Дніпропетровській, Одеській та Харківській областях пов'язана з тим, що в останніх найбільш поширеним видом економічної діяльності є торгівля, яка має найбільшу питому вагу в структурі обсягів реалізації вказаних областей. Гіпотезу підтверджено шляхом зіставлення регіональної структури обсягів реалізованої продукції в оптовій та роздрібній торгівлі з регіональною структурою зайнятого в малому бізнесі населення та оцінювання в такий спосіб структурних розбіжностей.

За результатами PEST-аналізу доведено, що лєвова частка факторів зовнішнього середовища, зокрема політичного та соціального характеру, негативно впливають на розвиток малого підприємництва. Оцінено за показником CPI бюрократизацію та рівень корупції в Україні. У такий спосіб встановлено підвищений ступінь ризику для малого бізнесу, пов'язаний з неформальними витратами, що стримує вітчизняних та іноземних інвесторів від вкладання коштів в його розвиток.

Виявлено головний важіль державного регулювання малого бізнесу через податкове законодавство, зміни якого неоднозначно впливають на розвиток підприємництва. Доведено, що не реалізується у повній мірі задекларована урядом державна підтримка малого підприємництва. Розкрито, що фактори соціального характеру, зокрема скорочення чисельності населення країни та активізація міграційних процесів негативно впливають на забезпечення підприємництва кваліфікованими кадрами. Разом з тим підтверджено доказами, що ступінь проникнення Інтернет та мобільних засобів зв'язку в малий бізнес щороку зростає та стимулює розвиток електронної комерції та інших видів он-лайн діяльності.

Висунуто та з використанням анкетного опитування 42 підприємств м. Одеси та Одеської області підтверджено низку гіпотез щодо надання переваги малими підприємствами управлінським рішенням поточного та оперативного циклів управління; переважності централізованої системи прийняття управлінських рішень через брак делегування повноважень; наявності проблем в прийнятті управлінських рішень малими підприємствами на стадії зростання внаслідок невідповідності згаданих процедур із зростанням кількості завдань.

Доведено, що власники та менеджери підприємств малого бізнесу в процесі розробки та прийняття управлінських рішень керуються, головним чином, власним досвідом, інтуїцією, а також рядом інших суб'єктивних факторів.

Використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень на сьогоднішній день є обмеженим.

Визначено специфічні риси діяльності малих підприємств, які становлять перешкоди у застосуванні типових технологій стратегічного управління. Виокремлено операції стратегічного управління для яких має бути використана процедура прийняття рішень: визначення місії і стратегічних цілей підприємства, проведення стратегічного аналізу, вибір стратегічної альтернативи.

З урахуванням творчого характеру процесу формування місії та з використанням принципів KJ-методу формалізовано його процедуру для підприємств малого бізнесу на стадії зростання. Її представлено як логічну модель процесу, що має критерії перевірки, надає можливість систематизувати дані щодо складових місії за ознакою спорідненості та стимулювати творчість й залучати весь персонал до формування місії.

Виходячи з особливостей малого бізнесу обґрунтовано достатність проведення стратегічного аналізу за сегментами бізнес-ландшафту як об'єкту стратегічного аналізу. Запропоновано технологію аналізу бізнес-ландшафту та прийняття рішень щодо виокремлення найбільш вагомих факторів на

розвиток малого бізнесу на підставі комплексного використання EFAS та QUEST аналізів.

Технологію представлено у вигляді логічної схеми і табличної моделі EFAS-аналізу, яка визначає склад характеристик сегментів бізнес-ландшафту з урахуванням специфіки малого бізнесу.

Для прийняття рішення щодо вибору стратегічної альтернативи розвитку малого підприємства, обґрунтовано параметри оцінювання перспективи його росту та прибутковості. Рішення формалізовано у вигляді логічної схеми та двохсекторної моделі, в основі якої використано підхід І. Ансоффа.

Обґрунтовано доцільність використання матричних методів для процедури прийняття рішення щодо визначення стратегічного партнера малого підприємства. Обрано вектори оцінювання для побудови матриці потенційних бізнес-партнерів, встановлено характеристики кожного вектору, сформовано шкали оцінювання та розроблено її процедуру. Рішення щодо стратегічної альтернативи вибору бізнес-партнера формалізовано на засадах використання принципів матричних методів та процедури Клі. Розроблено відповідну процедуру, що складається з чотирьох етапів, моделі матриці потенційних бізнес-партнерів, опису полів матриці та можливі варіанти прийняття рішень щодо партнерства.

Відокремлено типові найбільш вагомні бізнес-процеси малих підприємств та їх операції. Проведено систематизацію витрат за операціями виділених бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність використання як критеріїв прийняття поточних управлінських рішень релевантних витрат та сум покриття першого й другого рівнів. На цій підставі розроблено методи прийняття рішення щодо обсягів закупівлі й вибору переліку товарів з альтернатив, представлених постачальником, та щодо умов співробітництва з підприємцями роздрібною торгівлі стосовно обсягів реалізації, знижок й надання товарного кредиту.

Формалізовано процедури прийняття згаданих рішень у вигляді графічних моделей розрахунку, які надають можливість визначити певні організаційні паттерни та делегувати повноваження підлеглим.

Визначено головні складові діагностики об'єктивності та якості процесу прийняття управлінських рішень. Розроблено модель дерева логічного виводу діагностики якості управлінського рішення, яка визначає взаємозв'язок якісних характеристик та факторів, що впливають на його об'єктивність. На підставі моделі дерева логічного виводу сформовано математичну модель апарату нечіткої логіки. Експертним шляхом розроблено шкалу оцінювання факторів діагностики якості управлінського рішення, яку покладено в основу побудованих графічних та математичних моделей їх функцій приналежності. У такий спосіб формалізовано діагностику об'єктивності та якості процесу прийняття управлінських рішень.

Запропонований метод діагностики на засадах нечіткої логіки дозволяє якісні фактори та їх характеристики перевести в оціночні показники.

Ключові слова: управлінські рішення, методи прийняття управлінських рішень, процедури прийняття управлінських рішень, критерії прийняття рішення, малий бізнес, життєвий цикл, стадія розвитку, матричні методи, релевантні витрати, суми покриття першого й другого рівнів, діагностування, апарат нечіткої логіки.

ABSTRACT

I. Sokurenko. Making managerial decisions at small enterprises at the stage of growth. – Qualifying scientific paper as manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. – Odessa National Economic University, Odessa, 2021.

This study develops theoretical, methodological, methodical and applied principles of the technology for making managerial decisions at small enterprises at the stage of growth.

Academic approaches to understanding the essence of the 'decision' and 'managerial decision' concepts are analyzed. The necessity of differentiating the abovementioned concepts is substantiated, proceeding from the fact that the first one is the result of human mental activity, while the second one is the main product of the professional activity of a manager. The main distinctive features of a managerial decision are elucidated, namely: it is the result of the professional activity of a manager who has certain knowledge, skills and authority; it is aimed at eliminating managerial problems and achieving the goals of the organization; it is implemented by organizing the work of team members. The highlighted distinctive features provided an opportunity to deepen the understanding of the essence of the 'managerial decision' concept.

Proposed to expand the classification categories of managerial decisions with the 'stage of the life cycle' feature, which makes it possible to take into account the specific patterns of development of enterprises, and reasonably choose methods of making managerial decisions.

The main approaches to defining the 'business life cycle' concept are highlighted. Synthesizing multiple academic points of view, refined the 'business life cycle' concept as a sequence of stages, the transition between which is caused by transformations of the internal environment of the enterprise in response to dynamic changes in the competitive environment, in course of which the benchmarks of activity, managerial tasks and methods of making managerial decisions change.

The possibility of a single enterprise going through several life cycles and the possibility to change the sequence of the stages in accordance with the specific conditions of the enterprise's functioning is substantiated.

Drawing on the analysis of the elements of the internal environment of an organization and systems theory, elucidated the comprehensive characteristics of

the life cycle stages of a small enterprise, which are the basis for separating one stage from another. These include products (services), areas of activity, technology, personnel, organizational structure, financial and economic parameters. Systematized comprehensive characteristics make it possible to take into account the cyclical transformations of the internal environment, the patterns of their occurrence, which are the basis for identifying the stage of the enterprise's life cycle. Using the specified parameters, I offered the characteristics of the identified stages of the life cycle (startup, growth, maturity, decline or renewal).

Assert that the main condition for the transition of the enterprise to the growth stage is the formalization of the development of typical procedures for the decisionmaking process, the so-called patterns and routines, which can be delegated to lowerlevel managers or subordinates. Argue that rational choice theory is the most widespread classical economic theory, in which a decision is made based on a thorough analysis, when all the possible options are known, the calculations are precise and beyond dispute. Highlighted academic approaches within the framework of classical scientific rationality: axiomatic, informational, operations research, classical game theory. Founded that in the process of evolution of theoretical approaches, concepts have been formed and developed that take into account the behavioral aspects of making managerial decisions.

The main stages of the managerial decision-making process are highlighted: gathering and assessment of information on the problem, formulation of constraints and criteria, identification of alternatives, assessment of alternatives, decision formation, diagnostics and decision-making. Substantiated the expediency of introducing a diagnostic stage into the model, which makes it possible to focus on procedural deviations and take into account the cognitive aspects of managerial decision-making. This makes it possible to check the decision for quality and objectivity and reduce the risks of making ineffective managerial decisions.

The most common categories of classification of methods of making managerial decisions are elucidated: the subject of decision-making; the way of implementation; the method of forming the decision rule of optimization; the

quantity and quality of information available. Substantiated inappropriateness of the use of the hierarchical classification of methods of making managerial decisions due to their volume, the impossibility to distinguish features that are higher or lower in the hierarchy, and a particular nature of methods, due to which they can be placed into different categories according to certain aspects.

Using the logical method, proposed and formed a faceted classification of methods of making managerial decisions, which uses parallel placing of objects into independent classification categories according to certain aspects and thus forms facets into which objects can be placed repeatedly and independently. The principle of constructing a faceted classification is substantiated: the use of a number of generalized objectives that managers accomplish in the process of making managerial decisions.

Development of small business in Ukraine is analyzed. Using statistical series and equity participation of factor analysis, found that small enterprises in Ukraine, in terms of volumes of products sold, financial results and the number of employees, are at the growth stage, and most of the small enterprises are focused on wholesale and retail trade. Also found that the largest share of the population involved in small business is concentrated in the Dnipropetrovsk, Odessa and Kharkov regions. Using statistical coefficients, namely A. Salai structural differences index, K. Gateev integral coefficient of structural differences and V. Ryabtsev index, verified the hypothesis that the concentration of the population involved in small business in the Dnipropetrovsk, Odessa and Kharkov regions is related to the fact that the most common type of economic activity in the regions is trade, which has the largest share in the structure of sales in these areas. The hypothesis was verified by comparing the regional structure of the volume of products sold in wholesale and retail trade with the regional structure of the population involved in small business and thus assessing the structural differences between them.

Using the results of the PEST analysis, argue that the vast majority of environmental factors, including political and social ones, negatively affect the

development of small business. Assessed bureaucratization and the level of corruption in Ukraine using the CPI indicator. Thus, observed an increased degree of risk for small business associated with informal spending, which hinders domestic and foreign investors from investing in its development. The main lever of state regulation of small business through tax legislation, changes in which ambiguously affect the development of entrepreneurship is identified.

Assert that the state support of small enterprises, declared by the government, is not being fully implemented. Revealed that social factors, in particular, a decrease in the population of the country and an intensification of migration processes, negatively affect the provision of entrepreneurship with qualified personnel. At the same time, substantiated that the adoption of the Internet and mobile communications into small businesses is growing every year and stimulates the development of e-commerce and other online activities.

Using a questionnaire survey of 42 enterprises in Odessa and Odessa region, offered and verified a number of hypotheses regarding the preference of small enterprises for managerial decisions of the current and operational management cycles, predominant use of a centralized system for making managerial decisions due to the lack of delegation of authority; the presence of problems in making managerial decisions at small enterprises at the growth stage due to the complexity of using these procedures with an increase in the number of tasks. Assert that, in the process of developing and making managerial decisions, owners and managers of small enterprises are guided mainly by their experience, intuition, and a number of other subjective factors. The use of formalized methods of making managerial decisions at small enterprises is limited today.

Identified the unique features of small business activities that create obstacles to the use of typical strategic management technologies. Highlighted the operations of strategic management, for which the decision-making procedure should be used: specifying the mission and strategic goals of the enterprise, conducting strategic analysis, choosing a strategic alternative.

Taking into account the creative nature of the mission formation process and using the principles of the KJ method, formalized its procedure for small enterprises at the growth stage. It is presented as a logical process model with validation criteria, which allows to organize data on mission components by correlation; stimulate creativity, and involve all personnel in the formation of the mission.

Proceeding from the unique features of small businesses, substantiated the sufficiency of strategic analysis of segments of the business landscape as an object of strategic analysis. Offered the technology of analyzing the business landscape and making decisions on the identifying of the most significant factors of influence on the development of small business. The proposed technology is based on the comprehensive use of EFAS and QUEST analyzes. It is presented in the form of a logical diagram and a tabular model of EFAS analysis, which specifies the characteristics of the segments of the business landscape, taking into account the unique features of small businesses.

Regarding decision-making on the choice of a strategic alternative for the development of a small enterprise, substantiated the assessment parameters growth and profitability. The decision was formalized in the form of a logical scheme and a twosector model, based on the approach of I. Ansoff.

Substantiated the expediency of using matrix methods for the decision-making procedure on determining the strategic partner of a small enterprise. Chose assessment vectors to build a matrix of potential business partners, elucidated the characteristics of each vector, formed an assessment scale and developed its procedure. Formalized the decision on the strategic alternative of choosing a business partner based on the use of the principles of matrix methods and V. Klee procedure. Developed a corresponding procedure consisting of four stages, a matrix model of potential business partners, a description of the matrix fields and possible options for making decisions on a partnership.

Highlighted the most significant typical business processes of small enterprises and their operations. Systemized expenses for operations of the

highlighted business processes. Substantiated the expediency of using the relevant costs and coverage of the first and second levels as criteria for making current managerial decisions. On this basis, developed methods for deciding on the volume of purchases and the choice of goods from the alternatives provided by the supplier, and on the terms of cooperation with retailers regarding sales volumes, discounts and the provision of a commodity credit.

Formalized the procedure for making the above-mentioned decisions in the form of graphical calculation models, which provide an opportunity to highlight certain organizational patterns and delegate authority to subordinates. The main components of the diagnostics of objectivity and quality of the managerial decision-making process are identified. The tree model of a logical conclusion for diagnosing the quality of managerial decisions which determines the correlation between qualitative characteristics and factors affecting its objectivity is developed. Based on the decision tree model, developed a mathematical model on fuzzy logic. By expertise, developed a scale for assessing the factors of diagnostics of the quality of managerial decisions, which became the basis for the constructed graphical and mathematical models of membership functions and their mathematical description.

Thus, formalized the diagnostics of the objectivity and quality of the managerial decision-making process.

Key words: managerial decisions, methods of making managerial decisions, procedures for making managerial decisions, criteria for making decisions, small business, life cycle, stage of development, matrix methods, relevant costs, coverage amounts of the first and second levels, diagnostics, fuzzy logic apparatus.