

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.219>

JEL classification: M110, M100, J810
UDC: 658.310:631.1017.3

Інна КУЗНЕЦОВА

доктор економічних наук,
професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет, Україна
E-mail: inna.stream@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3017-6165
ResearcherID: B-3391-2015

Ігор СОКУРЕНКО

доктор філософії,
консультант з управління (CMC), управляючий партнер, BST consulting, Україна
E-mail: igorsokurenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0592-220X

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

АНОТАЦІЯ

Розглянуто питання прийняття управлінських рішень в практиці малого бізнесу. Ключовою ідеєю статті є доведення низки гіпотез стосовно практики прийняття управлінських рішень підприємствами малого бізнесу.

Мета статті: проаналізувати практику прийняття управлінських рішень в малому бізнесі та узагальнити її характерні особливості.

Метод (методологія). Для досягнення поставленої мети було використано низку загальних методів наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення. А також спеціальні методи: експертних оцінок, емпіричного дослідження та методи опрацювання анкетних даних – для підтвердження висунутих гіпотез стосовно практики прийняття управлінських рішень малими підприємствами.

Результати дослідження представлені за анкетним опитуванням 42 підприємств малого бізнесу Одеси та Одеської області. Підтверджено низку гіпотез щодо надання переваги малими підприємствами управлінським рішенням поточного та оперативного характеру; переважної централізованої системи прийняття управлінських рішень; наявності проблем в прийнятті управлінських рішень малими підприємствами на стадії зростання.

Встановлено, що максимальним горизонтом прийняття управлінських рішень є період від кварталу до року. Прийняття рішень, пов'язаних з розв'язанням щоденних проблем, займає лівову частку часу підприємств.

Доведено, що власники та менеджери підприємств малого бізнесу в процесі розробки та прийняття управлінських рішень керуються, головним чином, власним досвідом, інтуїцією, а також низкою інших суб'єктивних факторів. Встановлено, що менше половини підприємців малого бізнесу приймають рішення на підставі пропозицій персоналу підприємства, або на підставі рекомендацій зовнішніх консультантів. Делегування повноважень в малому бізнесі майже не відбувається.

Обґрунтовано, що на стадії зростання у діяльності малих підприємств з'являються проблеми в прийнятті управлінських рішень. Визначено причини проблем, до яких віднесено: відсутність встановлених пріоритетів завдань, невідповідність між кількістю завдань та обсягом людських ресурсів, відсутність чітко встановлених процесів обміну інформацією та процедур прийняття рішень.

Обґрунтовано недостатність методологічних розробок щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки малого бізнесу.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень; малий бізнес; стратегічні рішення; формалізовані методи.

© Інна Кузнецова, Ігор Сокурєнко, 2023

Отримано: 08.02.2023 р.

Рекомендовано до друку: 18.02.2023 р.

Опубліковано: 29.03.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Кузнецова І., Сокурєнко І. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 219-226. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.219>

Вступ

Розвиток малого бізнесу забезпечує збалансоване функціонування економіки країни. Більшість нових бізнес-ідей з'являється і реалізується саме малими підприємствами. Вони оперативна реагують на потреби ринку і гнучко перебудовуються. Саме малий бізнес буде драйвером розвитку післявоєнної економіки.

Успішність діяльності підприємств малого бізнесу безпосередньо залежить від ефективних управлінських рішень. В мінливих умовах зовнішнього середовища виникає необхідність формування комплексу сучасних методів. Саме ця обставина викликає великий інтерес до питань теоретичних аспектів процесу розробки та забезпечення управлінських рішень.

У проблематиці менеджменту з прийняття управлінських рішень існують істотні наукові результати. Найбільш вагомими в цій області є теорія обмеженої раціональності лауреата Нобелівської премії Герберта Саймона [1] та теорія перспектив лауреата Нобелівської премії Даніеля Канемана [2]. В сучасних дослідженнях науковці значну увагу приділяють психологічним аспектам прийняття рішення: Дж. Хеммонд, Р. Кіні, Г. Райффа досліджують пастки, що впливають на рішення у ділових питаннях та визначають способи їх уникнення [3]; К. Тінслі, Р. Діллон та П. Медсен акцентують увагу на когнітивних упередженнях та їх подоланню [4]; П. Роджерс та М. Бленко детально розробили ролі менеджерів в процесі прийняття рішень, які впливають на їх швидкість та ефективність [5]. Е. Кемпбелл, Дж. Вайтхед, С. Фінкельштейн систематизували індикатори ризику прийняття рішень, що надають можливість їх розпізнавати [6].

Підприємства малого бізнесу, які мають більшу уразливість до змін на ринку, потребують прийняття виважених управлінських рішень. Разом з тим в роботах науковців, що займаються питаннями прийняття управлінських рішень недостатньо уваги приділено проблемам малого бізнесу. Підвищення обґрунтованості управлінських рішень вимагає від менеджерів знання методів їх прийняття. Для формування системи методів з урахуванням специфіки діяльності малого

бізнесу необхідно проаналізувати практичні аспекти реалізації даного процесу.

Мета та завдання статті

Мета та завдання статті – проаналізувати практику прийняття управлінських рішень в малому бізнесі та узагальнити її характерні особливості.

Виклад основного матеріалу дослідження

На підставі проведеного нами дослідження специфіки діяльності та розвитку малих підприємств в Україні [7], доцільно висунути низку гіпотез:

Гіпотеза 1: малі підприємства надають перевагу управлінським рішенням поточного та оперативного циклів управління, і найменше присвячують увагу стратегічним рішенням.

Гіпотеза 2: на малих підприємствах переважає централізована система прийняття управлінських рішень через брак делегування повноважень.

Гіпотеза 3: на стадії зростання діяльності малих підприємств з'являється низка проблем в прийнятті управлінських рішень внаслідок невідповідності згаданих процедур із зростанням кількості завдань.

Для підтвердження чи спростування висунутих гіпотез нами було проведено анкетування 42 підприємств малого бізнесу м. Одеси та Одеської області. Опитування проводилося за питаннями анкет, поділеними на три основних блоки:

- характеристика підприємця, що приймав участь в опитуванні;
- характеристика підприємства малого бізнесу;
- характеристика управлінських рішень, що приймаються підприємцем.

В анкетуванні приймали участь власники та співвласники підприємств малого бізнесу (92,86% респондентів) та наймані менеджери (7,14% респондентів).

Найбільшу питому вагу серед підприємців склали особи віком 30-40 років, що відповідає 57% опитаних. Приблизно однакову частку склали респонденти віком до 30 років (17% опитаних) та особи від 41 до 50 років (21% опитаних). Частка осіб, старших за 50 років, є незначною (лише 5% респондентів).

Характерною рисою опитаних підприємців є отримана переважно вища освіта (78,57%

респондентів). Питома вага підприємців з середньою спеціальною освітою складає 16,67%, середньою – лише 4,76%.

Лева частка опитаних має значний досвід роботи у бізнесі. 71,43% підприємців працює в бізнесі більше 5 років (рис. 1).

Значний досвід роботи у сфері малого підприємництва та оволодіння навичками

ведення бізнесу надали поштовх більшості підприємців спробувати власні сили в нових напрямках діяльності. Так, 57% респондентів має досвід диверсифікації бізнесу, проте тільки у половини з них (54% респондентів) цей досвід був успішним (рис. 2).

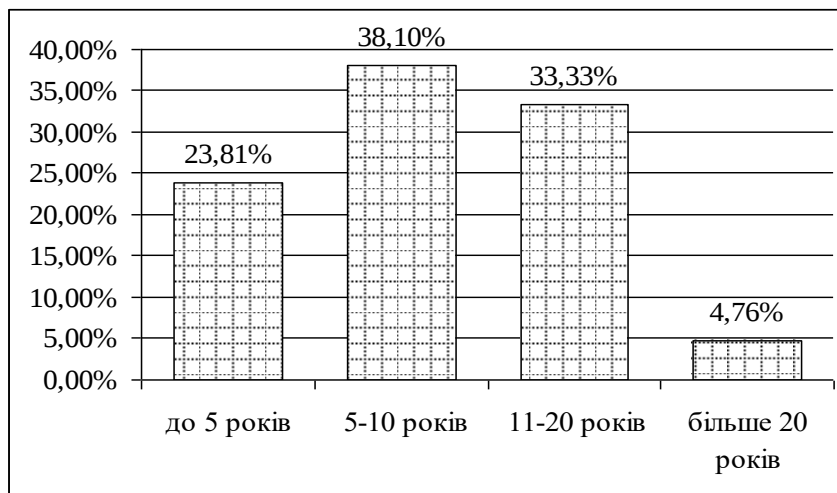


Рис. 1. Структура опитаних підприємців за досвідом їх роботи в бізнесі, %

Джерело: складено авторами за результатами дослідження.

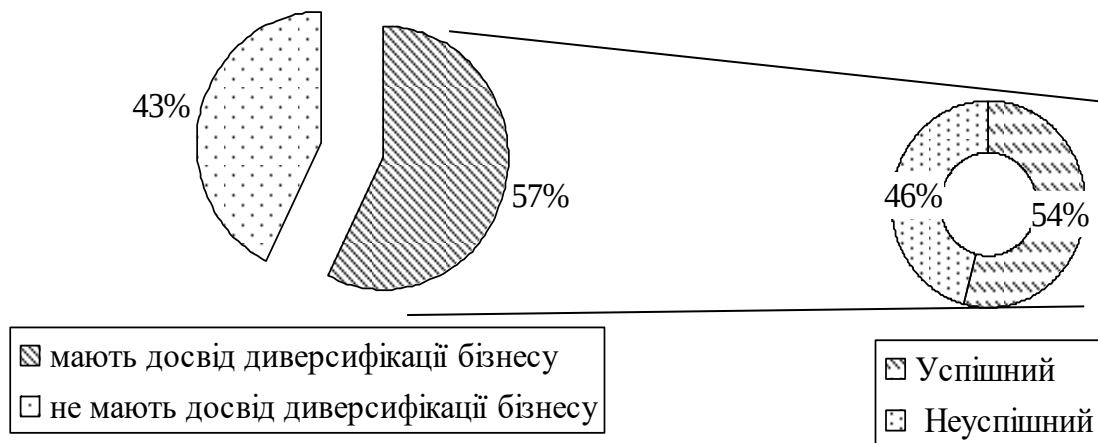


Рис. 2. Структура опитаних підприємців за досвідом диверсифікації бізнесу, %

Джерело: складено авторами за результатами дослідження.

Відповідно до результатів проведеного нами анкетування, характер діяльності підприємств малого бізнесу є різноплановим. Вони представлені більш ніж в десяти різних сферах діяльності (частина респондентів називала кілька сфер діяльності). Найбільшу питому вагу серед опитаних мають

підприємства малого бізнесу, що надають послуги оптової та роздрібної торгівлі – 45,24%.

Більше половини респондентів (55% опитаних підприємців) використовують працю не більше ніж 10 осіб за звітний період, тому за критерієм середньої кількості працюючих відносяться до мікропідприємств. Відповідно 45% складають малі підприємства з середньою

кількістю працюючих 10-50 осіб. З огляду на чисельність працюючих, досліджувані підприємства мають просту організаційну структуру: 46,34% обстежених підприємств мають один рівень управління та 53,66% - два рівні управління.

За річним доходом досліджені підприємства поділяються на три приблизно однакові групи:

- 32% опитаних - з доходом до 1 млн. грн.;
- 29% опитаних – з доходом від 1 до 2 млн. грн.;
- 39% опитаних - з доходом більше 2 млн. грн.

Більшість опитаних підприємств позитивно оцінюють результати діяльності їх малого бізнесу.

За проведенням анкетуванням для характеристики управлінських рішень, що приймаються підприємцями, нами було досліджено:

- горизонт планування діяльності підприємства;

- поділ часу управлінця між прийняттям управлінських рішень різного характеру;
- основні характерні риси процесу прийняття управлінських рішень та його етапи;
- основні проблеми, що заважають прийняттю управлінських рішень;
- основні методи та програми, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

На підставі опитування нами було встановлено, що максимальний горизонт планування діяльності підприємств малого бізнесу (відповідно й управлінських рішень, що приймаються) для більшості респондентів складає квартал (37% анкетованих) та рік (34% опитаних) (рис. 3).

Загальновідомо, що управлінські рішення, орієнтовані на період більше року, приймаються для вирішення завдань стратегічного характеру.

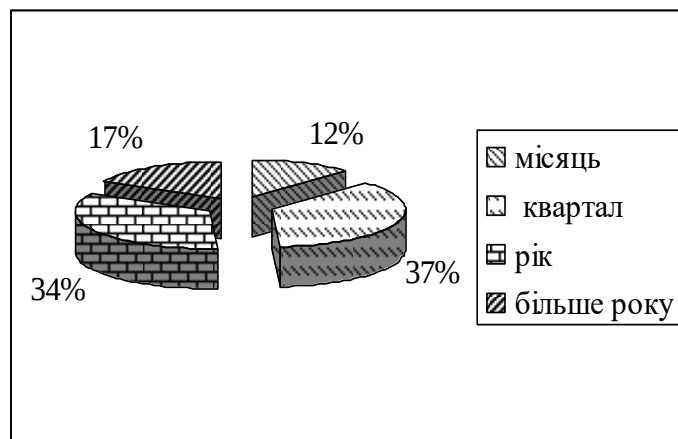


Рис. 3. Максимальний горизонт прийняття управлінських рішень з планування діяльності підприємств малого бізнесу за результатом опитування

Джерело: узагальнено авторами за власним дослідженням.

За оцінками управлінців, на такі рішення витрачається у середньому 21% (рис. 4). Найбільше часу потребує прийняття оперативних (пов'язаних з короткостроковими цілями та пріоритетами) рішень, що займають 51,4% робочого часу управлінця.

Тобто більшість часу управлінців малого бізнесу займає прийняття рішень, пов'язаних з розв'язанням щоденних проблем. Лише незначний відсоток їх часу припадає на розробку та реалізацію рішень стратегічного характеру, спрямованих на формування та

досягнення перспективних цілей підприємства. Також слід звернути увагу на невідповідність відсотка довгострокових та стратегічних рішень респондентів, що свідчить про нерозуміння ними сутності вказаних понять.

За нашими дослідженнями, лише п'ята частина респондентів (19,05% опитаних) приймає обґрунтовані рішення, не покладаючись на інтуїцію. Разом з тим, 59,52% опитаних вказує, що іноді при прийнятті управлінського рішення діє інтуїтивно. Така ж

кількість респондентів (59,52%) часто приймає рішення на підставі власного досвіду.

На постійній основі розгляд альтернативних варіантів рішення з наступним вибором найбільш оптимального з них проводить лише 7,14% опитаних. 40,48% респондентів вдається до розробки кількох варіантів рішення

достатньо часто, 50% опитаних робить це іноді. Аналіз відповідей респондентів на питання щодо учасників процесу прийняття управлінського рішення показав, що більшість з них часто приймає рішення індивідуально (59,52% анкетованих) (табл. 1).

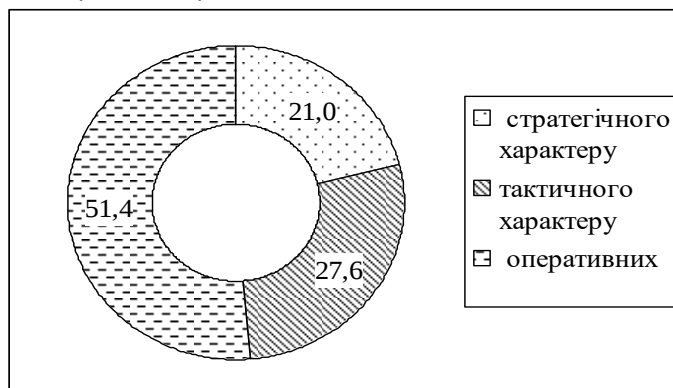


Рис. 4. Структура витрат робочого часу управлінців-респондентів на прийняття управлінських рішень, %

Джерело: складено автором за результатами дослідження.

Таблиця 1. Характер прийняття управлінських рішень з точки зору учасників процесу

Основні характеристики управлінських рішень з точки зору учасників процесу	Частота характеристики управлінських рішень, що має місце				
	завжди	часто	іноді	ніколи	не змогли відповісти
<i>Індивідуальне прийняття управлінського рішення</i>					
кількість респондентів, %	26,19	59,52	9,52	-	4,76
<i>Залучення відповідальних співробітників до розробки управлінського рішення</i>					
кількість респондентів, %	7,14	40,48	47,62	2,38	2,38
<i>Залучення зовнішніх консультантів до розробки управлінського рішення</i>					
кількість респондентів, %	-	14,29	47,62	35,71	2,38
<i>Прийняття управлінських рішень на підставі пропозицій персоналу підприємства</i>					
кількість респондентів, %	2,38	14,29	59,52	21,43	2,38

(Джерело: розраховано авторами за власним дослідженням)

Приблизно однакова кількість респондентів часто (40,48% опитаних) або іноді (47,62% опитаних) залучає до розробки управлінського рішення відповідальних співробітників. Щодо

зовнішніх консультантів, то їх послугами користуються рідко (47,62% респондентів) або зовсім не користуються (35,71% респондентів).

Серед найбільших проблем, що заважають прийняттю управлінського рішення, є перевантаженість керівника поточними

завданнями та дефіцит часу для прийняття рішень, на що вказує 87,18% опитаних (рис. 5).

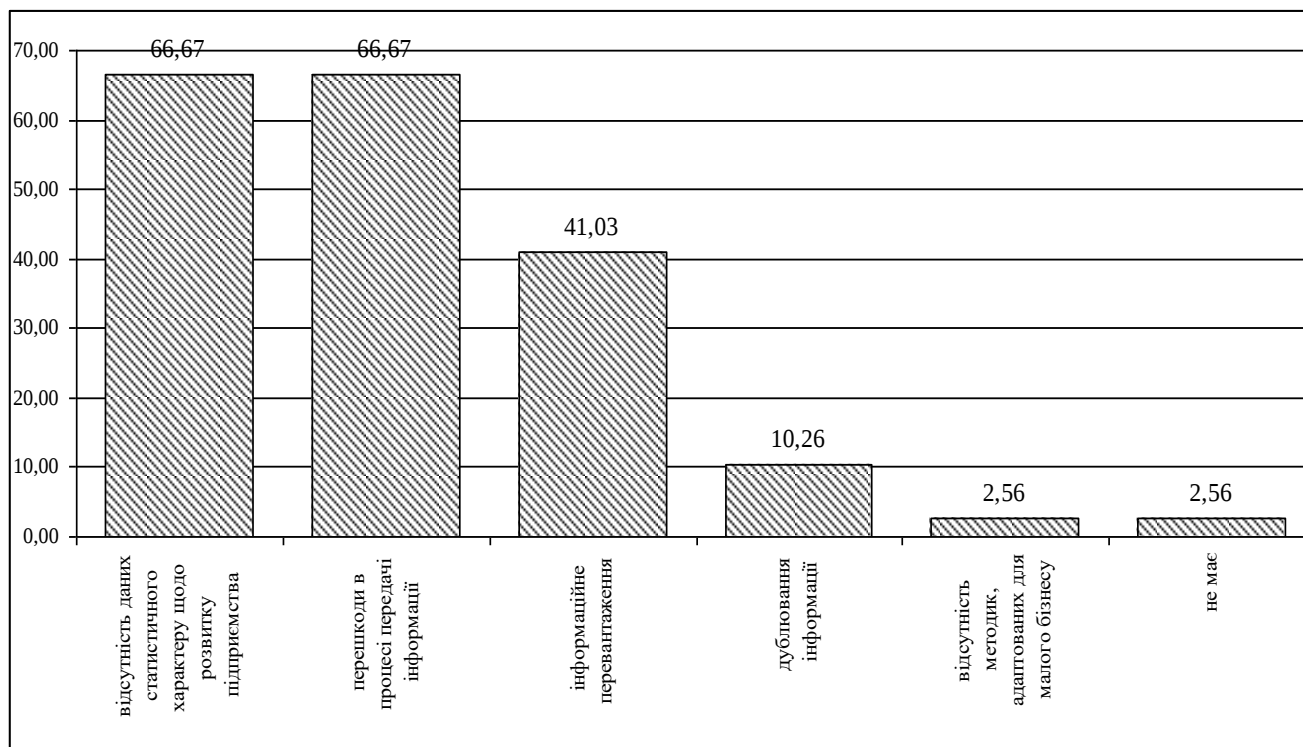


Рис. 5. Найбільш поширені проблеми, що заважають прийняттю управлінських рішень підприємцями

Джерело: узагальнено авторами за власним дослідженням.

Також значна частка респондентів вказала на відсутність даних статистичного характеру щодо розвитку підприємства (66,67%) та перешкоди в процесі передачі інформації (66,67%). Деякі з опитуваних підкреслили актуальність питання інформаційного перевантаження управлінця (41,03%).

Слід зазначити, що проблеми дефіциту часу на прийняття рішення та інформаційного перевантаження є взаємопов'язаними. Необхідність їх вирішення ґрунтується на тому, що в організаційних структурах лінійного типу (які має лівову частку підприємств малого бізнесу), керівник повинен мати широкий комплекс знань та умінь, які допомагають йому у веденні бізнесу та особистому вирішенні проблем, що виникають. Перешкоди комунікаційного характеру частіше за все виникають у зв'язку з тим, що підприємець краще може власноруч виконати прийняте ним управлінське рішення, ніж пояснити своїм підлеглим, як це зробити. Тобто проблема

знаходиться в площині відсутності у керівника вміння делегувати.

Дослідження формалізованих методів прийняття управлінських рішень дозволило встановити, що їх використовує менше половини опитаних представників малого бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, за результатами проведеного дослідження нами підтверджено висунуті гіпотези та визначено основні аспекти існуючої практики управлінських рішень в малому бізнесі:

- максимальним горизонтом управління діяльністю малого підприємства (відповідно, й управлінських рішень, що приймаються) є період від кварталу до року. Найбільше часу підприємців займає прийняття рішень, пов'язаних з розв'язанням щоденних проблем, тобто рішень оперативного характеру. Рішенням

стратегічного характеру приділяється менше уваги, що ускладнює визначення траєкторії розвитку підприємства в умовах високого рівня впливу факторів зовнішнього середовища;

- менше половини підприємців малого бізнесу залучає до процесу прийняття управлінського рішення відповідальних співробітників. Дуже рідко рішення приймаються на підставі пропозицій персоналу підприємства, відповідального за певні функціональні сфери, або на підставі рекомендацій зовнішніх консультантів. Делегування повноважень в малому бізнесі майже не відбувається;
- на стадії зростання у діяльності малих підприємств з'являються проблеми в прийнятті управлінських рішень внаслідок невідповідності згаданих процедур із зростанням кількості завдань, пов'язаних з плутаниною в пріоритетах завдань, недосконалими процедурами управління витратами, невідповідністю між кількістю завдань та обсягом людських ресурсів, відсутністю чітко встановлених процесів обміну інформацією та процедур прийняття рішень. Управлінські рішення, що приймаються в малому бізнесі, більшою мірою базуються на власному досвіді управлінця, іноді є інтуїтивними; загальний рівень використання в малому бізнесі формалізованих методів та програм для прийняття управлінських рішень є вкрай низьким.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- представниками малого бізнесу є люди переважно 30-40 років з вищою освітою та досвідом роботи в бізнесі більше 5 років. Тобто вони розпочали свій бізнес, маючи певний рівень знань;
- більшою мірою підприємства малого бізнесу представлені підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, мають одного засновника та спрощену структуру управління;
- власники та менеджери підприємств малого бізнесу в процесі розробки та прийняття управлінських рішень керуються, головним чином, власним досвідом, інтуїцією, а також низкою інших суб'єктивних факторів. Використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень є обмеженим. На наш погляд, це пов'язано з тим, що ці методи в більшій мірі, розроблені для великих підприємств;
- підтверджено висунуті гіпотези стосовно недостатньої уваги малого бізнесу стратегічним управлінським рішенням; переважної централізованої системи прийняття управлінських рішень через брак делегування повноважень та збільшення проблем в прийнятті управлінських рішень на стадії зростання діяльності малих підприємств. Останнє є наслідком невідповідності згаданих процедур зростанню кількості завдань.

Майбутні дослідження будуть пов'язані з розробкою методології прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки діяльності підприємств малого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саймон Г. А. Рациональность как процесс и продукт мышления. URL: https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf.
2. Kahneman, D. (2011) Thinking, Fast and Slow. Reviewed by Freeman Dyson in New York Review of Books, 22 December 2011, pp. 40–44.
3. Хэмонд Дж., Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2016. 203 с.
4. Тінслі К. Х., Діллон Р. Л., Медсен П. М. Як уникнути катастрофи. Про прийняття розумних рішень. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review*. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С. 49-68.
5. Бленко М. У., Манкиенс М. С., Роджерс П. Решить и воплотить. Как превратить компанию в лидера. Москва: Колибри. 2012. 270 с.
6. Кемпбелл Е., Вайтхед Дж., Фінкельштейн С. Чому добрі лідери приймають погані рішення. Про прийняття розумних рішень. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review*. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С. 167-180.

7. Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В., Сокурєнко І. А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. Харків, 2022. 154 с.

REFERENCES

1. Sajmon G. A. (n.d.). *Racional'nost' kak process i produkt myshleniya*. https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf.
2. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Reviewed by Freeman Dyson in New York Review of Books, 22 December 2011, pp. 40–44.
3. Hemond, Dzh., Kini, R., and Rajffa, G. (2016). *Pravil'nyy vybor. Prakticheskoe rukovodstvo po prinyatiyu vzveshennyh reshenij*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
4. Tinsli, K. H., Dillon, R. L., and Medsen, P. M. (2019). *Yak uniknuti katastrofi. Pro priynyattya rozumnih rishen*. 10 najkrashih statej iz zhurnalu Harvard Business Review. Kyiv: Vid. grupa KM-BUKS, 49-68.
5. Blenko, M. U., Mankiens, M. S., and Rodzhers, P. (2012). *Reshit i voplotit. Kak prevratit kompaniyu v lidera*. Moscow: KoLibri.
6. Kempbell, E. Vajthed, Dzh., and Finkelshtejn, S. (2019). *Chomu dobri lideri priymayut pogani rishennya. Pro priynyattya rozumnih rishen*. 10 najkrashih statej iz zhurnalu Harvard Business Review. Kyiv: Vid. grupa KM-BUKS, 167-180.
7. Kuznecova, I. O., Balabash, O. S., Karpenko, Yu. V., and Sokurenko, I. A. (2022). *Priynyattya upravlinskih rishen: metodi ta modeli*. Kharkiv.

Inna Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Management, Odessa National Economics University, Ukraine
Igor Sokurenko, PhD, Management Consultant, Managing Partner, BST consulting, Ukraine

ANALYSIS OF PRACTICAL ASPECTS MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN SMALL BUSINESS

Abstract

The issue of making managerial decisions in the practice of small business is considered. The key idea of the article is to prove a number of hypotheses regarding the practice of making management decisions by small business enterprises.

The purpose of the article: to analyze the practice of making managerial decisions in a small business and summarize its characteristic features.

Method (methodology). To achieve the goal, a number of general methods of scientific research were used: comparison, systematization and generalization. As well as special methods: expert evaluations, empirical research and methods of processing questionnaire data - to confirm the proposed hypotheses regarding the practice of managerial decision-making by small enterprises.

The results of the research are presented based on a questionnaire survey of 42 small business enterprises of Odessa and Odessa region. A number of hypotheses regarding the preference of small enterprises for management decisions of a current and operational nature have been confirmed; predominant centralized system of management decision-making; the presence of problems in making managerial decisions by small enterprises at the stage of growth.

It was established that the maximum horizon for making management decisions is the period from a quarter to a year. Making decisions related to solving daily problems takes up the lion's share of entrepreneurs' time.

It has been proven that owners and managers of small business enterprises in the process of developing and making management decisions are guided mainly by their own experience, intuition, as well as a number of other subjective factors. It has been established that less than half of small business entrepreneurs make decisions based on the suggestions of the company's personnel or on the basis of the recommendations of external consultants. Delegation of authority in small business almost does not happen.

It is substantiated that at the stage of growth in the activity of small enterprises, problems in making managerial decisions appear. The causes of the problems have been determined, which include: lack of established task priorities, mismatch between the number of tasks and the amount of human resources, lack of clearly established information exchange processes and decision-making procedures.

The inadequacy of methodological developments regarding management decision-making taking into account the specifics of small business is justified.

Keywords: management decision-making; small business; strategic decisions; formalized methods.

Cite as: Kuznetsova, I., and Sokurenko, I. (2023). Analysis of practical aspects making management decisions in small business. *Economic analysis*, 33 (1), 219-226. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.219>