



Отримано: 25 листопада 2019 р.

Прорецензовано: 03 грудня 2019 р.

Прийнято до друку: 08 грудня 2019 р.

e-mail: svitlana.plotnytska@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2019-15(43)-44-47

Плотницька С. І. Дослідження впливу характеристик топ-менеджменту підприємств на процес прийняття рішень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2019. № 15(43). С. 44–47.

УДК: 658:338

JEL-класифікація: M 20

**Плотницька Світлана Іванівна,***доктор економічних наук, професор кафедри Менеджменту і публічного адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ХАРАКТЕРИСТИК ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

У статті досліджено вплив демографічних характеристик топ-менеджменту підприємств на вибір підходу до прийняття рішень. Результати дослідження підтвердили наявну залежність між демографічними характеристиками топ-менеджменту та процесом прийняття рішень. Зокрема, отримані результати засвідчили, що вік, рівень освіти та досвід роботи на керівних посадах позитивно корелюють з раціональним підходом до прийняття рішень і негативно – з інтуїтивним підходом. Щодо статі менеджерів, то і чоловіки, і жінки продемонстрували орієнтацію на вибір раціонального підходу до прийняття рішень. Крім того, були визначені обмеження щодо отриманих результатів.

**Ключові слова:** підхід до прийняття рішень, топ-менеджмент, демографічні характеристики.

**Плотницкая Светлана Ивановна,***доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский  
национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ХАРАКТЕРИСТИК ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В статье исследовано влияние демографических характеристик топ-менеджмента предприятий на выбор ими подхода к принятию решений. Результаты исследования подтвердили существующую зависимость между демографическими характеристиками топ-менеджмента и процессом принятием решений. В частности, полученные результаты показали, что возраст, уровень образования и опыт работы на руководящих должностях положительно коррелируют с рациональным подходом к принятию решений и негативно – с интуитивным подходом. Относительно пола менеджеров, то и мужчины, и женщины показали ориентацию на выбор рационального подхода к принятию решений. Были определены также ограничения по полученным результатам.

**Ключевые слова:** подход к принятию решений, топ-менеджмент, демографические характеристики.

**Svitlana Plotnytska,***Doctor of Economic Sciences,  
prof. at Management and Public Administration Department,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## TOP MANAGEMENT TEAMS' CHARACTERISTICS INFLUENCE ON STRATEGIC DECISION-MAKING

Strategic decision-making is a key factor of enterprise's development. Moreover, the enterprise's top management team constitutes the base for decision-making.

Previous research has studied the effects of top management team characteristics on strategic decision-making and performance by analyzing team demographics such as age and tenure in different enterprises in various countries and got the ambiguous results. Hence this paper admits that this complex relation needs to be further explored on emerging markets enterprises.

The purpose of this study is to explore the effects of the individual characteristics of top management team members on managerial strategic decision making.

Design/methodology/approach – Members of 27 top management teams were interviewed.

The results of the study prove that demographic characteristics are valuable for predicting which approach to decision making is preferred by managers in Ukraine joint stock companies.

The results of the research indicate that the average age, level of decision-makers' education and their position are positively associated with an approach to rational decision-making and negatively with an intuitive approach to decision-making. No differences were found in the approach to decision making regarding gender.

Practical implications – Research results may be important for companies to recruiting and selecting new top managers.

*Originality/value* – This research contributes existing knowledge by reducing the ambiguity of previous research results regarding the effects of management teams' characteristics influence on strategic decision making.

*In terms of the study results, the implications and limitations were discussed, as well as some opportunities for future studies were offered.*

**Key words:** decision making, top management, demographic characteristics.

**Постановка проблеми.** Із кінця XIX ст. значно посилюється інтерес учених до питань розробки, прийняття, реалізації та оцінки ефективності управлінських рішень. Про це свідчать численні фундаментальні публікації зарубіжних і вітчизняних науковців. Це й не дивно, адже процес прийняття рішень притаманний кожній організації. Саме управлінські рішення, прийняті відповідно до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, є тією рушійною силою, яка дає змогу започаткувати позитивні зміни в діяльності суб'єктів господарювання.

У науковій літературі можна знайти різні підходи до визначення процесу прийняття рішень, проте скрізь ідеться про те, що цей неперервний процес є основою існування та ефективності бізнесу і орієнтується переважно на менеджерів [1, 4, 6]. Рішення в організації приймає менеджер, але для розуміння способу прийняття рішень важливо розуміти, чим зумовлена його поведінка в кожному конкретному випадку. Відтак прийняття рішень можна визначити як пізнавальний процес, керований основними цінностями та переконаннями людини [3].

Усе вищезазначене і зумовлює науковий та практичний інтерес до формування комплексного та системного підґрунтя парадигми процесу прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розроблення, розглянуто у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних науковців доцільно виділити праці О. Беседовського, В. Андрійчука, В. Герасимчука, С. Мінухіна, В. Пономаренко І. Сіменко та ін. Усі фактори, що впливають на процес прийняття рішень, можна умовно розділити на дві категорії: організаційні, що визначаються сферою діяльності, розмірами та іншими особливостями організації, та індивідуальні фактори, що визначаються, здебільшого, характеристиками менеджера, який приймає рішення [9]. Деякі дослідники розглядають саме індивідуальні характеристики керівників як вирішальний фактор для ефективного прийняття [3]. Адже суб'єктивне сприйняття менеджерами, які затверджують рішення, рівня загроз/можливостей бізнес-середовища є результатом їх індивідуальних особливостей. Саме тому за останнє десятиліття спостерігається помітне посилення інтересу дослідників до дослідження взаємозв'язку між індивідуальними характеристиками топ-менеджменту підприємства та процесом прийняття управлінських рішень у всіх його аспектах. Варто відмітити досягнення консенсусу науковцями у сфері стратегічного управління щодо демографічних характеристик топ-менеджменту підприємств як критичних визначальних факторів організаційних процесів, прийняття стратегічних рішень зокрема, що своєю чергою впливає на організаційну ефективність [6]. Так, Пфедфер [8] визначає демографічну характеристику як «важливу випадкову змінну, що впливає на низку процесів в організації і, як результат, на ефективність діяльності організації». До демографічних характеристик зараховують «такі основні характеристики топ-менеджменту підприємств: вік, стать, рівень освіти, стаж роботи, досвід, раса тощо» [8].

Загалом науковці виділяють раціональність та інтуїцію як контрастні пізнавальні стилі, що відображають відмінні способи обробки інформації [10]. Ці підходи, що базуються на принципах основних поведінкових теорій, пояснюють, як відбувається процес прийняття рішень. Відмінності між ними відображають різну поведінку менеджерів, які затверджують рішення, спираючись на їх мислення, сприйняття зовнішнього середовища, розуміння різних внутрішніх та зовнішніх змінних та їх взаємодії, інтерпретації подій, діяльності щодо пошуку можливих альтернатив для досягнення визначених цілей тощо.

Питання про те, який же підхід – «раціональний аналіз» чи «творча інтуїція» – більш ефективний, цікавить науковців уже протягом багатьох років [10]. Аналіз результатів досліджень засвідчив, що здебільшого віддавалась перевага раціональному прийняттю рішень над інтуїтивним. Одне з основних припущень полягає в тому, що систематичний і ретельний аналіз дає більш надійне обґрунтування управлінського рішення на відміну від інтуїтивного підходу [2, 5]. Однак це припущення останнім часом дещо втратило стійкі позиції через значні успіхи в розвитку когнітивного та штучного інтелекту. Більше того, зарубіжні науковці підтвердили, що інтуїтивні процеси розвиваються з багаторічного досвіду та навчання [7] і що вони базуються на фактах, закономірностях, поняттях, прийомах, абстракції, тобто всьому тому, що ми називаємо формальними знаннями чи переконаннями.

Отже, із метою покращення розуміння природи прийняття управлінських рішень наше дослідження зосереджено на визначенні важливості впливу окремих демографічних характеристик топ-менеджменту підприємств на прийняття управлінських рішень.



На основі аналізу досліджень та публікацій були сформульовані такі припущення:

1. Вік менеджерів, які приймають стратегічні рішення, позитивно корелює з раціональним підходом до прийняття рішень і негативно – з інтуїтивним підходом.

2. Чоловікам більш притаманний раціональний підхід до прийняття рішень, а жінкам, навпаки, інтуїтивний.

3. Рівень освіти керівників, які приймають рішення, позитивно пов'язаний з раціональним підходом до прийняття рішень і негативно – з інтуїтивним підходом до прийняття рішень.

4. Досвід роботи позитивно пов'язаний з раціональним підходом до прийняття рішень і негативно – з інтуїтивним.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні впливу демографічних характеристик топ-менеджерів вітчизняних підприємств на вибір конкретного підходу до прийняття рішення на рівні стратегічного управління в сучасних умовах економічного розвитку України.

**Виклад основного матеріалу.** Для одержання первинних даних було використано анкету як основний інструмент дослідження для опитування топ-менеджерів акціонерних товариств Харківської області. Вибірка складала 27 підприємств, що погодились брати участь в опитуванні.

Були досліджені такі змінні:

1) підходи до прийняття рішень: раціональний та інтуїтивний;

2) характеристика керівників, які приймають рішення:

а) вік;

б) стать;

в) досвід;

г) рівень освіти.

Вибір змінних обумовлений дослідженнями Пфедера [8] та бажанням подальшого співставлення отриманих результатів з результатами, які одержали вчені за інших умов.

Демографічна характеристика топ-менеджменту аналізованих підприємств така: чоловіки становлять 81,2 % респондентів. Більшість керівників мають повну вищу освіту (70,5 %). Крім того, 18,7 % мають ступінь магістра і лише 3,7 % – науковий ступінь. Середній вік респондентів становив 46 років. Респонденти мали в середньому 7 років досвіду роботи в компанії на своїй посаді.

Для вимірювання раціонального підходу до прийняття рішень респондентам було запропоновано дати відповіді за шкалою від одного (категорично не згоден) до п'яти (повністю згоден) на запитання, наскільки керівник, приймаючи стратегічні рішення, дотримується:

а) всебічного та систематичного пошуку інформації,

б) всебічного аналізу зібраної інформації,

в) використання аналітичних прийомів,

г) розгляд низки альтернатив,

д) оцінка альтернатив з точки зору витрат і вигод.

Для визначення рівня використання інтуїтивного підходу до прийняття рішень респондентам було запропоновано шкалу від одного (категорично не згоден) до п'яти (повністю згоден) про те, наскільки вони, приймаючи стратегічні рішення:

а) спираються на судження;

б) акцентують на досвіді прийняття стратегічних рішень;

в) покладаються на інтуїцію за відсутності необхідної інформації.

Для змінних віку та статі респондентам було запропоновано вказати їх; досвід визначався як стаж роботи на одній посаді (у роках); рівень освіти визначався за п'ятибальною шкалою (повна середня освіта, молодший спеціаліст, бакалавр, магістр, науковий ступінь).

Отримані результати регресійного аналізу раціонального та інтуїтивного підходу до прийняття рішень та демографічних характеристик вищого менеджменту були перевірені на значущість і достовірність.

Так, під час аналізу раціонального підходу до прийняття рішень коефіцієнт детермінації  $R^2$  дорівнював 0,89 ( $p \leq 0,05$ ), а у випадку аналізу інтуїтивного підходу до прийняття рішення  $R^2$  дорівнював 0,76 ( $p \leq 0,05$ ). Оцінка адекватності моделей здійснена за *коефіцієнтом автокореляції і відповідас умові*  $r < 0,3$ .

Отже, можемо зробити висновок про значущість і достовірність одержаної інформації. Результати виявили значний позитивний зв'язок між раціональним підходом до прийняття рішень та такими демографічними характеристиками: вік та освіта, а також їх суттєвий негативний зв'язок з інтуїтивним підходом. Так підтвердилися перше та третє припущення, тобто вік менеджерів, які приймають рішення, та рівень їх освіти позитивно пов'язаний з раціональним підходом до прийняття рішень.



Четверта гіпотеза підтвердилася, оскільки результати засвідчили, що керівники зі значним досвідом позитивно ставилися до раціонального підходу до прийняття рішень і більш негативно до інтуїтивного.

Що стосується впливу статі керівників на вибір підходу до прийняття рішень, то відмінності були незначні. За результатами дослідження як чоловіки, так і жінки мали тенденцію до раціонального підходу до прийняття рішень.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження щодо визначення впливу індивідуальних демографічних характеристик під час прийняття рішень топ-менеджерами акціонерних товариств Харківської області підтвердили думку про вплив демографічних характеристик на вибір керівниками підходу до прийняття рішень на рівні стратегічного управління. Було встановлено, що рівень освіти, вік та досвід впливають на вибір підходу до прийняття рішень, а стать керівників не мала значного впливу на вибір.

Загалом три з чотирьох припущень були підтверджені результатами досліджень, одне спростовано.

Результати свідчать про те, що більш освічені та старші менеджери, які мають досвід роботи на керівних посадах, ведуть свою компанію до більш раціональних рішень.

Результати дослідження частково відповідають результатам, які отримали дослідники раніше у цій сфері [5, 6]. Однак слід зазначити, що результати відображають ситуацію стратегічного управління в акціонерних товариствах Харківської області, тобто це можна розглядати як перше обмеження. Як друге обмеження можна розглядати специфіку акціонерних товариств. Можливо, на підприємствах інших форм власності результати будуть інші або ж інший розширений набір індивідуальних характеристик керівників дозволить зробити інакші висновки.

### Література:

1. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наук. вид. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 238 с.
2. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : [ДонНУЕТ]. 2009. 394 с.
3. Armstrong, S., Priola, V. (2001), "Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work-teams", *Small Group research*, Vol. 32, No. 3, pp. 283–312.
4. Barker, V.L., III; Mueller, G.C. CEO characteristics and firm R&D spending. *Manag. Sci.* 2002, 48, 782–801.
5. Bulok I., The influence of top management demographic characteristics on decision-making approaches *God. XXIX, BR. 2/2016. str. 393–403.*
6. Goll, I., Rasheed, A. (2005), "The relationship between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance", *Organizational Studies*, Vol. 26, No. 7, pp. 999–1023.
7. Khatri, N., Ng, A. H. (2000), "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, Vol. 53, No. 1, pp. 57–86
8. Pfeffer, J. (1983), "Organizational demography", in Cummings, L. L., Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, pp. 299–357.
9. Riaz, M. N., Anis-ul-Haque, M., Hassan, B. (2010), "Role of individual and organizational factors in decision making", *Pakistan Journal of Psychology*, Vol. 41, No. 1, pp. 41–62.
10. Sadler-Smith, E., Shefy, E., (2004), "The intuitive executive: Understanding and apply 'gut feel' in decision making", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4, pp. 76–91.