

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 658(075)

А. Н. АСАУЛ,  
профессор, доктор экономических наук,  
заслуженный деятель наук Российской Федерации,  
О. С. КОВАЛЬ,  
соискатель кафедры менеджмента  
НОУ ВПО «Санкт-Петербургский университет управления и экономики»,  
начальник планового отдела ООО «Металлтехкомплект»  
(Санкт-Петербург)

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

*Изложены рекомендации по повышению качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на основе анализа внешних и внутренних факторов, препятствующих этим процессам.*

**Ключевые слова:** управленческие решения, теория процедурной рациональности, управленческие факторы, качество управленческих решений, корпоративная культура.

*Some recommendations concerning an enhancement of the quality and the efficiency of the development and the adoption of managerial decisions in business structures on the basis of the analysis of internal and external factors hampering these processes are given.*

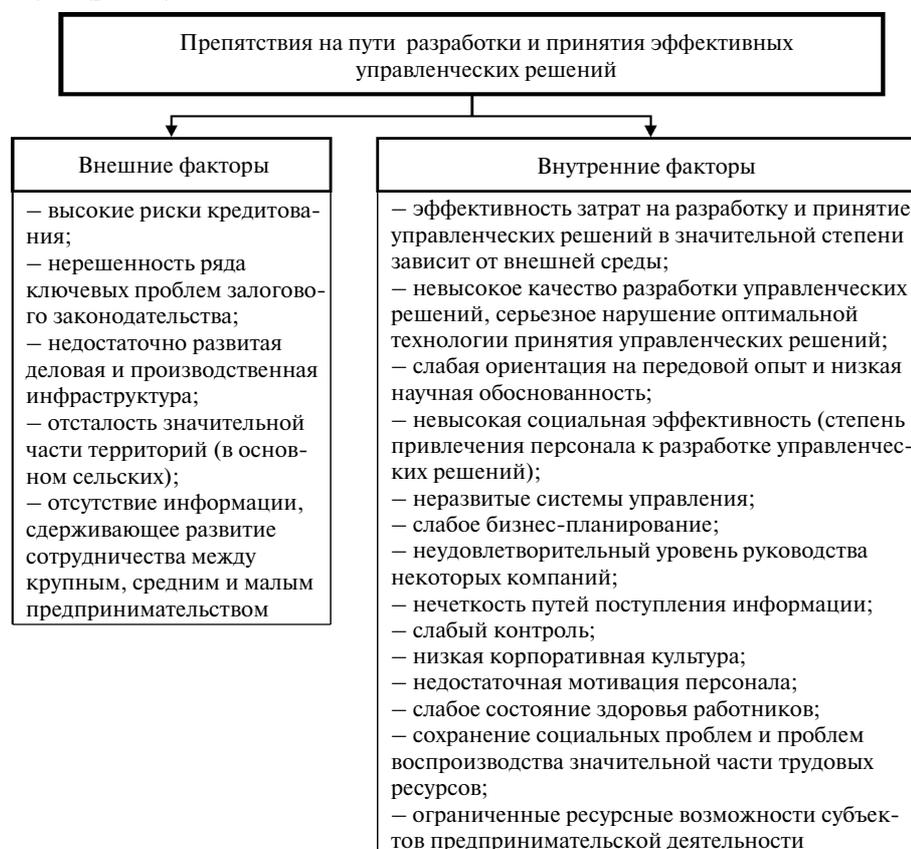
**Keywords:** managerial decisions, theory of procedure rationality, managerial factors, quality of managerial decisions, corporative culture.

Научное обоснование управленческого решения – само по себе очень непростая задача, которая требует комплексного учета действительности, знаний о человеке, принимающем и выполняющем решения. На сегодняшний день в менеджменте сложилась теория процедурной рациональности, при соблюдении технологии которой можно принимать взвешенные, эффективные решения.

Проведенные исследования показывают, что многие проблемы принятия управленческих решений обусловлены отклонениями от его рациональной процедуры. Так, почти 60% управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов<sup>1</sup>. Самые значительные отклонения от процедурной рациональности свойственны тем руководителям, для которых типично полностью полагаться на стереотипно-интуитивное принятие решений. Интуитивные механизмы принятия решений вырабатываются у людей в процессе их жизни в привычной окружающей среде. Поэтому «стереотипная» интуиция может работать лишь в данной среде. Как только среда резко меняется, апробированный опыт зачастую не подходит – ситуации устроены по-новому, усвоенные поведенческие решения не эффективны. В таких случаях решения, которые «подсказывает» «стереотипная» интуиция, оказываются неправильными.

<sup>1</sup> См.: Анисимов В. Г., Асаул А. Н., Тузов В. А. Управление в экономических и социальных системах. «Экономическое возрождение России» № 1, 2007, с. 79–82.

С учетом проведенного анализа <sup>2</sup> управленческих факторов, препятствующих принятию эффективных управленческих решений, выделим основные барьеры на этом пути (рис. 1).



**Рис. 1. Факторы, препятствующие разработке и принятию эффективных управленческих решений в предпринимательских структурах**

Исходя из представленного перечня препятствий сформулируем основные направления повышения эффективности принятия управленческих решений, которые схематично покажем на рисунке 2.

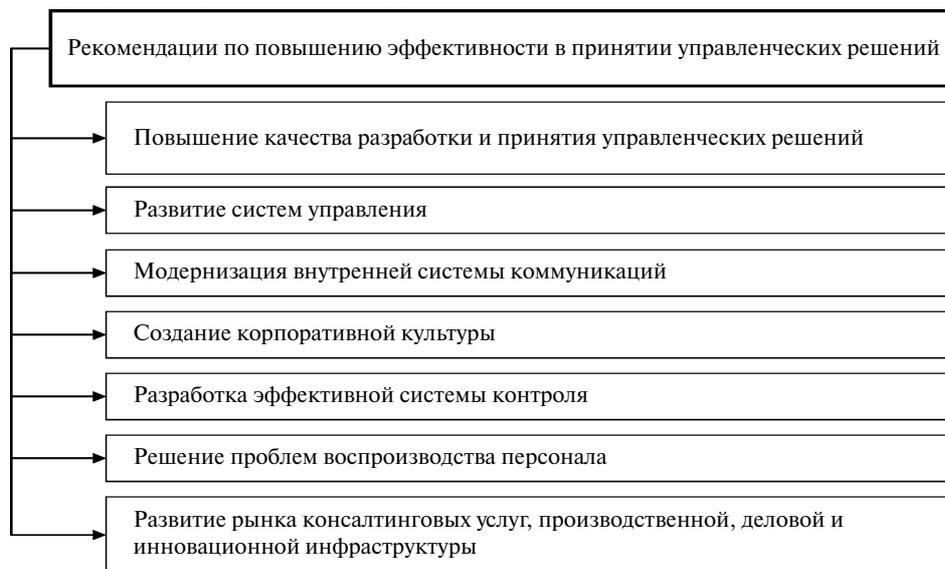
*1. Повышение качества разработки и принятия управленческих решений.* Недостаточное качество в значительной степени обусловлено игнорированием рациональной технологии разработки и принятия управленческих решений. Поэтому при обучении лиц, принимающих решения (ЛПР), их внимание нужно заострять на основных проблемных моментах, таких как необходимость соблюдения рациональной процедуры принятия решения, четкость постановки проблемы, самооценку варианта управленческого решения.

Отечественные менеджеры зачастую останавливаются на первом приемлемом варианте управленческого решения, в то время как можно выработать и другие, значительно более подходящие. При их обучении внимание нужно акцентировать на том, что на этапе выработки управленческого решения необходимо создавать как можно больше вариантов, не осуществляя при этом оценку, и только потом оценивать альтернативы. Отечественной системе образования, касающейся принятия управленческих решений, целесообразно использовать соответствующий

<sup>2</sup> См.: Асаул А. Н., Князь И. П., Коротая Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб., АНО «ИПЭВ», 2007, 224 с.

зарубежный опыт: лучше всего человек учится на исключениях и ошибках. Однако отечественные компании и школы бизнеса, которые готовят для этих компаний кадры, редко говорят о том, как важно учитывать отрицательный опыт. В программу следует включить рассмотрение таких ситуаций, которые в большинстве своем ведут организацию к катастрофе. Чтобы предотвратить самые распространенные ошибки, отечественные бизнес-тренеры должны особое внимание уделять анализу решений, принимаемых в условиях значительной неопределенности конечного результата:

- при организации нового бизнес-проекта;
- при существенных изменениях конъюнктуры рынка, когда компании необходимо реагировать на обновление бизнес-среды;
- в процессе управления слияниями и поглощениями компаний;
- в результате усиления конкурентного давления.



**Рис. 2. Основные направления повышения эффективности принятия управленческих решений**

На уровне субъекта предпринимательской деятельности целесообразно вести регулярную работу по сбору и систематизации информации о наиболее распространенных ошибках сотрудников и подразделений. Эти данные могут предоставляться группам, работающим над сходными проектами, включаться в программу повышения квалификации, в ознакомительные программы для новых сотрудников, корпоративные издания и публичные речи руководства. Признавая и обсуждая ошибки, руководитель делает их частью корпоративной культуры, чем создает в организации атмосферу, которая будет способствовать открытому общению, самообучению сотрудников, инновационному подходу к решаемой задаче.

Для формирования полноценной мотивации сотрудников компании целесообразно своевременно и регулярно информировать их о направлениях ее деятельности, стратегии, социальной политике, о новых проектах и задачах, об изменениях, происходящих между компанией и обществом. Мы предлагаем следующие основные пути повышения качества разработки и принятия управленческих решений при обучении менеджеров:

- соблюдение рациональной процедуры принятия решения;
- четкая постановка вопроса;
- признание самоценности каждого варианта управленческого решения;

- рассмотрение ярких примеров чужих ошибок;
- применение принципов бенчмаркинга.

Это возможно осуществить:

- в программах обучения менеджменту в средних и высших учебных заведениях;
- на курсах переподготовки и повышения квалификации;
- в программах для новых сотрудников;
- в корпоративных изданиях;
- на сайте компании.

2. *Развитие систем управления.* Также мы предлагаем целенаправленно развивать в компании систему корпоративного управления <sup>3</sup>:

а) формировать ясную информационную политику и систему внутренней документации, которые определяют принципы, классификацию и каналы циркулирования информации в компании;

б) предоставлять достаточную информацию о кандидатах в совет директоров (при их выдвижении), о членах совета директоров и топ-менеджерах;

в) обеспечивать контрольные функции совета директоров компаний;

г) обеспечивать работу членов совета директоров на основе прозрачных профессиональных стандартов и этических норм;

д) формировать систему внутреннего контроля с важной ролью совета директоров в ее функционировании;

е) разрабатывать критерии, процедуры и регулярно оценивать работу совета, его членов и топ-менеджеров;

ж) вводить процедуры, регулирующие выявление и разрешение конфликтов интересов;

з) формировать четкую дивидендную политику и ее документальное закрепление.

В настоящее время международный рынок функционирует с помощью взаимосогласованных правил, одним из элементов которых стали международно признанные стандарты системы менеджмента. В тройку лидеров по их применению входят требования стандартов: ISO 9000 (система менеджмента качества); ISO 14000 (система экологического менеджмента); OHSAS 18000 (система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда на предприятии). Большинство компаний западных и развитых восточных стран перешли на оценку поставщиков по указанным международно признанным требованиям. Так, многие западные потребители и деловые партнеры отечественных организаций при заключении договоров требуют наличия сертифицированной Системы по требованиям OHSAS 18001, ссылаясь на высокие проценты страхования риска бизнеса при ее отсутствии. Кроме того, международные требования к системам менеджмента являются основой построения многих технических регламентов РФ.

Внедрение систем менеджмента качества и их интеграция позволяют предпринимательским структурам обеспечить:

- единую культуру менеджмента в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности;

- единые правила и стандарты работы во всех сферах деятельности компании;

- удовлетворение интересов в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности сторон без ущемления чьих-либо интересов;

- снижение риска невыполнения требований;

- комплексное решение технических и технологических проблем за счет рационализации решений во всех областях деятельности предпринимательской структуры;

<sup>3</sup> См.: Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И. и др. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб., “Гуманистика”, 2006, 328 с.

– кадровый резерв, взаимозаменяемость персонала и удержание ценных сотрудников путем мотивации, стимуляции повышения квалификации в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности;

– мероприятия по результативному и рациональному улучшению всех сфер деятельности предпринимательской структуры;

– уверенность руководителей в том, что требования выполняются и, соответственно, уменьшается нагрузка по мониторингу ситуации в компании.

*3. Модернизация внутренней системы коммуникаций.* Отсутствие отлаженных коммуникационных связей отрицательно влияет на функционирование всей предпринимательской структуры, что проявляется в наличии следующих проблем:

1) поиск и обработка необходимой информации у ЛПР занимает слишком много времени;

2) информация часто дублируется, так как одни и те же сведения поступают к ЛПР из разных подразделений;

3) некоторые руководители испытывают недостаток информации, а некоторые подразделения – информационную перегрузку;

4) персонал компании не имеет достаточной информации о ее деятельности, планах, положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т. д.

Когда управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, то могут увеличиваться барьеры в коммуникационных процессах, такие как искажение сообщений, информационные перегрузки, недостатки в организационной структуре. Основные проблемы коммуникаций между звеньями организационной структуры вызваны неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными подразделениями. При этом распоряжения руководителей часто не соответствуют ситуации, не понятны подчиненным, дублируются, а последующие указания могут противоречить предыдущим. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами компании становятся ненадежными, информация поступает хаотично, что вызывает либо информационный голод, либо избыток противоречивой информации.

Информационные перегрузки происходят в случаях, когда сотрудники компании не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и занимаются ее редуцированием, то есть отсеивают наименее важную ее часть. Однако возможна ситуация, когда именно усеченная часть информации будет необходима для обеспечения эффективного функционирования предпринимательской структуры и ее подразделений. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих, подчас даже мелких вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений компании. Отсутствие четких фильтров и членов организации, которые выступали бы в роли “сторожей”, не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

Недостатки в организационной структуре, множество уровней управления, отсутствие отлаженных горизонтальных связей между подразделениями организации также негативно влияют на работу коммуникационных сетей, затрудняя прохождение информации, передаваемой от подчиненных к руководителю, или искажая ее. В основном такие недостатки свойственны высокоцентрализованным линейным структурам.

Четкие и отлаженные информационные каналы и распространяемые по ним сведения повышают степень удовлетворенности предпринимательской структурой и стимулируют производительность труда. Осведомленность о делах компании и

осознание своей роли в ней приводят к тому, что работники поддерживают ценности компании, у них вырабатываются уверенность и доверие к руководству. Утаивание же информации или ее замалчивание ведет к появлению слухов, дестабилизирует работу в коллективе. При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою компанию. Росту доверия к компании способствуют своевременная и регулярная коммуникация, демонстрация доверия к сотрудникам (распространение как хороших, так и плохих новостей), привлечение их к решению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

Исследования показывают, что движение информации по коммуникационным путям в предпринимательских структурах осложняется нормативными установками работников и степенью их удовлетворенности. В связи с этим необходимо оценивать нормативные установки персонала, воздействовать на них с помощью эффективной корпоративной культуры, пересматривать действующие способы доведения информации<sup>4</sup>. Способы распространения информации стандартны, но тем не менее достаточно разнообразны: листок новостей, буклеты, плакаты, ежегодные отчеты сотрудников, доски объявлений, сайт компании в Интернете, общие собрания работников, ящики обратной связи, выступления руководителей в СМИ, тематические страницы в местных газетах, специализированные телепрограммы, круглые столы, прямые и горячие линии, планерки и совещания, встречи с коллективами, Интернет (внутренний объединенный сайт компании). Компании необходимо лишь выбрать наиболее подходящие для нее и ее персонала.

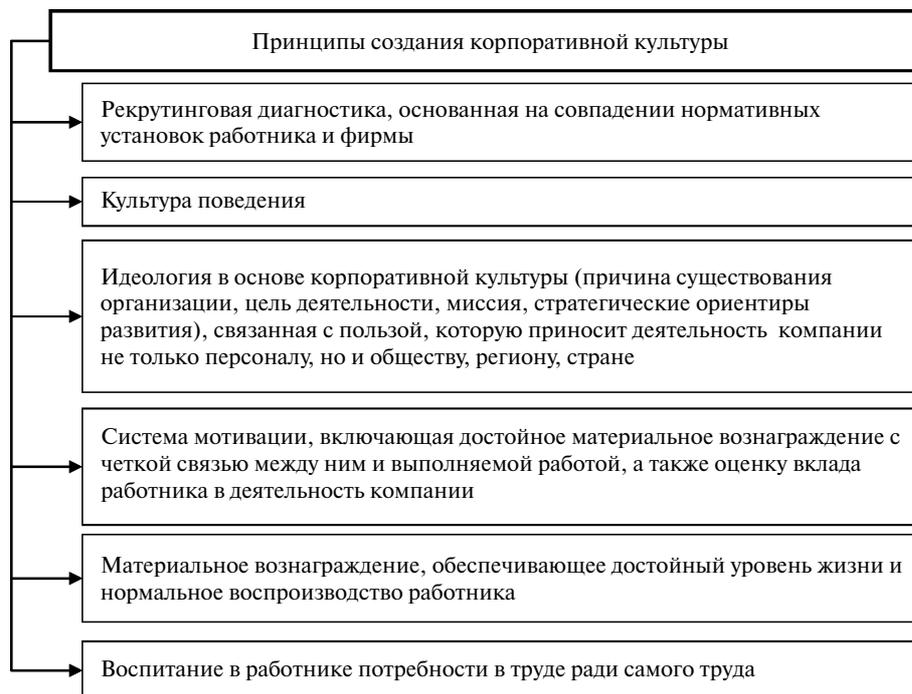
*4. Создание корпоративной культуры.* В успешных компаниях действует механизм саморегуляции, который уже на начальном этапе нейтрализует несостоятельные стратегии. Поскольку каждая компания отягощена грузом своего прошлого, практически невозможно выяснить все ее потенциально слабые места. Вместо этого нужно сделать акцент на создании корпоративной культуры, которая будет побуждать членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому. Каждый руководитель должен приучить и себя, и подчиненных постоянно выверять и корректировать свои исходные установки в режиме реального времени.

Результаты исследований показывают, что многие руководители недооценивают корпоративную культуру как ключевой фактор эффективности компании. Мы считаем, что вопрос создания корпоративной культуры необходимо включить в общую стратегию. Принципы создания корпоративной культуры, основанные на анализе проблем предпринимательских структур в этой области и адаптации успешного зарубежного опыта к менталитету российского работника, представлены на рисунке 3.

Первый шаг на пути формирования корпоративной культуры состоит в использовании соответствующих методов рекрутинговой диагностики. Занижая культурную планку при наборе персонала, работодатель рискует столкнуться с неподобающим поведением сотрудников (вплоть до пьянства и воровства на рабочем месте), нарушениями дисциплины или конфликтами в коллективе. Из-за серьезного различия менталитетов копирование эффективной корпоративной культуры зарубежных компаний не даст ожидаемых результатов – необходима ее адаптация к отечественным условиям. В первую очередь нужно учесть ориентацию наших соотечественников на собственное мнение и представление о правильности и справедливости. Чтобы избежать ситуации “лебедь, рак и щука” из известной басни, при

<sup>4</sup> См.: Агафонов Ю. Г., Писке Р. Интеграция организационных культур на совместных российско-германских предприятиях. “Менеджмент в России и за рубежом” № 5, 2003.

рекрутинговой деятельности большое внимание следует уделять совпадению норм и ценностей работника и организации.



**Рис. 3. Принципы создания корпоративной культуры**

Практика свидетельствует, что выполнение несложных рекомендаций по культуре поведения способно преобразить компанию – сделать коллектив сплоченнее, создать в нем благоприятную психологическую атмосферу, развить у сотрудников лояльное отношение к организации. Последнее очень важно, так как лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним, переживает и беспокоится за успехи компании, хочет выполнить свою часть работы наилучшим образом и даже готов приносить определенные жертвы ради успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы. Правда, владельцам отечественных компаний на всеобщую преданность работников рассчитывать не приходится. Согласно исследованию социологической службы компании “Taylor Nelson Sofres”, российский персонал занимает одно из последних мест в Европе по лояльности к компаниям-работодателям.

Понятие “идея” очень важно, оно лежит в основе культуры и значительно облегчает ее внедрение в коллектив. Кроме того, именно для российского работника крайне важна идеологическая подоплека деятельности компании, он должен четко понимать, что и для чего он делает, кому деятельность компании и его самого приносит пользу. Стандартный набор инструментов, используемых для этого (причина существования, цель деятельности компании, ее “изюминка”, идея-миссия, стратегические ориентиры развития), должен быть сформулирован таким образом, чтобы было ясно, какую пользу приносит компания своей деятельностью, и не только для конкретного работника или персонала в целом, но и для общества, региона, а может быть, и страны.

Среди важнейших элементов организационной культуры также можно выделить:

- утверждение или корректировку определенного стиля управления;
- развитие ответственности персонала за свою работу с клиентами;

– разработку и внедрение регламентов, норм, процедур (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, информационные материалы для адаптации новых сотрудников), решение других технических вопросов.

5. *Разработка эффективной системы контроля.* Кроме необходимости перечисленных способов воздействия на ценности и мотивы персонала, в компании должна существовать эффективная система контроля. Даже лояльный и мотивированный отечественный работник, который к тому же имеет желание трудиться, не может функционировать без надлежащей системы контроля. Последний должен быть обязательен и регулярен. По результатам контроля последует объективная и справедливая оценка труда работника (похвала и критика). В то же время в определенной пропорции это нужно сочетать с правильным отношением к ошибкам (не следует наказывать за них), чтобы работники не боялись идти на риск и ошибаться.

6. *Решение проблем воспроизводства персонала.* Необходимо сказать и о тесной взаимосвязи корпоративной культуры и мотивации персонала. Справедливая и понятная система мотивации (в том числе и материальные поощрения) способствует позитивному принятию любых корпоративных предписаний. Именно низким уровнем мотивации объясняется отсутствие лояльности сотрудников отечественных компаний к компаниям-работодателям. Например, материальное вознаграждение должно обеспечивать все основные потребности людей (полноценное питание, доступ к услугам здравоохранения и образованию, благоустроенное жилье и т. д.), чтобы не возникало проблем с воспроизводством персонала. Только в этом случае человек будет получать удовольствие от собственной деятельности, а в самом лучшем варианте – работать только благодаря своей потребности в труде. Мы убеждены, что обеспечение воспроизводства человеческого потенциала региона возможно только при условии движения в сторону социального государства, признания основополагающей роли государства в формировании, воспроизводстве и совершенствовании человеческого потенциала. В развитых странах, являющихся тем или иным вариантом социального государства, основным “вкладчиком” – это видно по соотношению государственных и частных расходов на социальную сферу – является государство.

Необходимо постепенное сближение фактической и нормативной картин функционирования отечественного рынка труда. Программа реформ должна сочетать шаги по его дерегуляции с мерами по усилению механизмов контроля за выполнением законов и контрактов. Как и в других звеньях экономической системы, успеха здесь можно добиться, только двигаясь двумя встречными путями: повышая штрафы за отклонения от требований закона и пунктов контракта и одновременно делая формальные ограничения более дешевыми, минимизируя их количество и упрощая их содержание. Ведь именно непомерное бремя регламентации чаще всего порождает стимулы к переводу экономической активности “в тень”, к тому, чтобы действовать в обход установленных правил игры. Существует и обратная связь: многочисленность и чрезмерная усложненность регламентирующих норм подрывают возможности эффективного контроля за выполнением законов и контрактов. Чем прозрачнее и необременительнее сами правила, тем легче становится следить за их соблюдением и добиваться их выполнения. Кроме того, в рамках такой политики государство путем вмешательства в различные сферы должно поддерживать оптимальную структуру экономики. К мерам, которые позволят этого добиться, относятся: антимонопольное регулирование; управление подконтрольными государству инфраструктурными и коммунальными предприятиями; регулирование оплаты труда; поддержка научно-технической сферы, программ регионального развития, не обещающих быструю отдачу инфраструктурных проектов; создание эф-

фективного спроса с помощью социальных трансфертов; защита национальных товаропроизводителей и др.

*7. Развитие рынка консалтинговых услуг, производственной, деловой и инновационной инфраструктуры.* Повышению уровня управления будет способствовать развитие рынка консалтинговых услуг. В частности, необходимо совершенствовать деятельность сети информационно-консультационных служб, созданных при Администрации муниципальных образований. Известно, что многие предпринимательские структуры не имеют об информационно-консультационных центрах достаточной информации. Большинство компаний, пользовавшихся их услугами, оценивают качество как удовлетворительное, иногда даже как плохое, а стоимость услуг — как высокую. В связи с этим необходимо распространять информацию о предоставляемых услугах и в то же время существенно повышать их качество.

Кроме перечисленных рекомендаций можно предложить:

— *развитие производственной инфраструктуры:* возможность доступа к имущественным комплексам (особенно для малых и средних предпринимательских структур) дорожно-транспортной сети, связи, газо-, водо- и электроснабжения, утилизации отходов;

— *развитие деловой инфраструктуры:* банков, финансовых и страховых компаний, лизинговых, консалтинговых и инженеринговых компаний, юридических и аудиторских компаний, организаций, оказывающих различного рода услуги (от проектно-строительных работ до вывоза мусора, обеспечение условий для проживания, отдыха, лечения и обучения детей);

— *формирование инновационной инфраструктуры:* целесообразно использовать три модели инновационных центров — национальные технопарки; региональные инновационные центры; территории высоких технологий.

Целью создания национальных технопарков являются использование отечественного научно-технического потенциала по приоритетным отраслям современной науки в экономических процессах и привлечение дополнительных средств в дальнейшее развитие этих отраслей путем коммерческой реализации научных разработок<sup>5</sup>.

Региональные инновационные центры призваны активизировать инновационные процессы по широкому спектру технологических направлений в регионах.

Территории высоких технологий — субъекты инновационной инфраструктуры, функционирующие на основе деятельности совместных с иностранными компаниями предприятий по выпуску высокотехнологичной продукции потребительского назначения. Подобные организации должны привлекать в отечественную экономику современные технологии по производству потребительских товаров. Важнейшими условиями для эффективного развития территорий высоких технологий является разработка соответствующей законодательной базы и системы льгот для потенциальных партнеров.

Следует отметить, что, поскольку все перечисленные направления повышения качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений взаимосвязаны, зачастую взаимообусловлены, то и меры по устранению возникающих проблем должны быть комплексными во всех функциональных областях.

*Статья поступила в редакцию 7 августа 2012 г.*

---

<sup>5</sup> См.: А с а у л А. Н. Концептуальная основа региональной политики поддержки научно-технологических парков. “Экономическое возрождение России” № 3 (5), 2005, с. 3–7.