

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ РОССИИ

Серия изданий

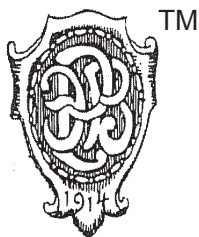
Дешевые книги — это некультурность.

Книги и должны быть дороги. Это не водка.

Книга должна отвертываться от всякого, кто при виде на цену ее сморщивается. «Проходи мимо», — должна сказать ему она и, кивнув в сторону газетчика на углу, прибавить: «Бери их».

Книга вообще должна быть горда, самостоятельна и независима. Для этого она прежде всего должна быть дорога.

*В. В. Розанов, писатель,
публицист, мыслитель
(1856–1919)*



A. N. ASAUL, V. P. GRAHOV,
O. S. KOVAL, E. I. RYBNOV

**THE THEORY AND PRACTICE
OF ACCEPTANCE DEVELOPMENT
AND IMPLEMENTATION
OF ADMINISTRATIVE DECISIONS
IN BUSINESS**

Scientific monograph

*Under the editorship of the honored worker of a science
of Russian Federation, Dr. Sci. Ec., Professor A. N. Asaul*



**Saint-Petersburg
2014**

АНО «ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ»

ФГБОУ ВПО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИЖЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.Т. КАЛАШНИКОВА

А. Н. АСАУЛ, В. П. ГРАХОВ,
О. С. КОВАЛЬ, Е. И. РЫБНОВ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Монография

*Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ,
д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула*



**Санкт-Петербург
2014**

УДК 336.153

ББК 65.290.2-132

A90

Рецензенты:

М. М. Омаров, д-р экон. наук, профессор, декан факультета управления, зав. кафедрой маркетинга и управления персоналом (Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого);

А. А. Петров, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления (Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет);

Н. М. Чикишева, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента (Тюменский государственный архитектурно-строительный университет)

Асаул А. Н. и др.

A90

Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. — СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91460-046-1

Настоящая книга посвящена развитию теоретических положений, методологических подходов и практических рекомендаций по оценке и повышению эффективности разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Предлагается методика оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах, состоящая из шести этапов, для каждого из которых предусмотрен ряд шагов, представляющая собой аппарат контроля и регулирования. Даны рекомендации по совершенствованию процесса разработки и реализации программы повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах. Рекомендации состоят из семинаров с проработанной программой и направлены на повышение эффективности реализации управленческих решений персоналом предпринимательских структур. Приводится ряд моделей принятия управленческих решений.

Издание предназначается для аспирантов, слушателей системы переподготовки и повышения квалификации специалистов, также может представлять интерес для ученых-экономистов и руководителей высшего звена управления организаций строительного профиля.

Для контактов: asaul@yandex.ru, тел. (812) 336-25-78

Серия книг «Экономическое возрождение России» издается при поддержке АНО «Институт проблем экономического возрождения». Автор идеи и руководитель проекта — заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор А. Н. Асаул

УДК 336.153
ББК 65.290.2-132

© А. Н. Асаул, В. П. Грахов,
О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов, 2014
© АНО «ИПЭВ», 2014

ISBN 978-5-91460-046-1

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная работа субъектов предпринимательской деятельности напрямую связана с процессом разработки, принятия и реализации руководством и менеджерами управленческих решений. Роль управленческих решений существенно возросла в условиях научно-технического прогресса, с одной стороны, — значительно расширяющего возможности менеджеров различного уровня и увеличивающего скорость принятия управленческих решений, а с другой — улучшающего научное обоснование принимаемого решения, его оптимизацию и эффективность.

Повышение эффективности разработки принятия и реализации управленческого решения — очень непростая задача, требующая комплексного учета действительности и знаний о людях, принимающих решения и выполняющих их. На современном этапе в менеджменте сложилась теория процедурной рациональности, при соблюдении технологии которой можно принимать обоснованные и эффективные решения. В то же время в России немногие СЕО и управленцы среднего звена руководствуются этими правилами, и как следствие, совершаются серьезные ошибки в управлении. Несоблюдение российскими менеджерами теории процедурной рациональности, обусловленное ее несоответствием российскому менталитету и недостаточной адаптацией для практического применения в предпринимательской деятельности, вызывает множество проблем: в частности, многие предпринимательские структуры неконкурентоспособны и неэффективны, что в значительной степени снижает темпы экономического развития страны в целом.

При всей разработанности многих направлений в теории принятия управленческих решений до настоящего времени остаются вопросы, обусловленные динамичностью и многогранностью обозначенной проблемы: например, оценка эффективности управленческих решений, технология их принятия, психологический аспект принятия и реализации управленческих решений с учетом социокультурного аспекта, влияние неустойчивой внешней среды предпринимательской деятельности. Из перечисленных направлений наименее проработана оценка эффективности принятия управленческих решений, что вызвано трудностью выделения из общего результата этапа принятия управленческого решения. Существующие показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности не позволяют объективно и в полной мере определять результативность принимаемых управленческих решений.

Вопросы теории и практики принятия управленческих решений входят в сферу исследований научной школы под руководством Заслуженного деятеля науки РФ, Заслуженного строителя РФ, доктора экономических наук, профессора А. Н. Асаула¹ «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» при Санкт-Петербургском архитектурно-строительном университете. Данная книга — результат этих коллективных исследований.

¹ *Беляев М. К.* Преемственность научного знания // *Экономическое возрождение России.* 2008. № 4(18). С. 82–87; *Платонов А. М.* Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» // *Экономическое возрождение России.* 2008. № 4(18). С. 73–80; *Капаров Б. М.* Актуальность сотрудничества журнала «Экономическое возрождение России» и научной строительной школы // *Экономическое возрождение России.* 2008. № 4(18). С. 3–11; *Асаул А. Н.* Научная школа — структура, где формируется критическая масса единомышленников // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* 2011. № 9. С. 72–74; *Асаул А. Н.* Без научной школы подготовить научные кадры невозможно! // *Экономическое возрождение России.* 2012. № 1. С. 4–7; www.asaul.pf

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ РАЗРАБОТКИ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

1.1. Сущность, критерии и информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений¹

Современная управленческая парадигма предполагает, что системы управления должны развиваться комплексно, с использованием технологий опережающего воздействия, основу которых составляют процессы научного предвидения и прогнозирования. Эффективное управление любыми системами (объектами) применительно к различным сферам человеческой деятельности сегодня невозможно без предвидения субъектом управления как препятствий на пути к цели, так и последствий ее достижения. Известное выражение «управлять — значит предвидеть» относится к деятельности специалистов различного профиля и наполняется более весомым в аспекте ответственности содержанием².

¹ За последние 20 лет Нобелевская премия в области экономики трижды присуждалась за работы по совершенствованию общепринятой концепции принятия решений: в 1978 г. — Г. Саймону за исследование процесса принятия решений (основная идея — нахождение в экономических организациях решений, приемлемых для всех); в 1986 г. — Дж. Бьюкену за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея — принятие решений, исходя из интересов участников данного процесса); в 2002 г. — Д. Канеману за исследования (совместно с В. Смитом) в области принятия решений и механизмов альтернативных рынков.

² Скиданов И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). СПб.: СПбГАСУ, 2006. 200 с.

Все сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени взаимосвязаны, и их конкретные названия определяются прежде всего теми аспектами управленческого процесса, на которых сделаны основные акценты.

Решения, как организационная реакция на возникающие проблемы, — это универсальная форма поведения как отдельной личности, так и социальных групп, что объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Решение — это руководство к действию, выбранное из множества альтернатив и оформленное в виде плана работы. На практике принимается огромное количество самых разнообразных решений с различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать (Приложение А). Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро развивающемся мире.

Принятие решений, как и обмен информацией, — это составные части любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, она связана со всеми участниками и аспектами управленческой деятельности и является ее вершиной. Поэтому так важно понять природу и сущность решений¹.

Решение — результат экономических действий и мероприятий, предпринимаемых руководителями государств, регионов, субъектов предпринимательской деятельности (организаций) в результате анализа нескольких альтернативных вариантов. При этом лица, принимающие решения (ЛПР), руководствуются соображениями целесообразности и учитывают имеющиеся в наличии ресурсы и факторы.

Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория управленческих решений, возникли после того, как появилась организация в современном понимании.

¹ Терминологический аппарат представлен в работе: Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

«Решения — это основные операции, проходящие в организациях. Организации, добивающиеся успеха, способны “перерешать” своих конкурентов, по крайней мере, в следующих трех аспектах: они принимают более правильные, оправданные решения; они принимают решения быстрее; они более успешно реализуют принятые решения»¹.

Организационное решение — выбор, совершаемый руководителем, применяемый им в процессе реализации управленческих функций при разрешении организационных задач. Организационное решение способствует продвижению к поставленным целям.

Управленческое решение — директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели.

«Нет никаких сомнений в том, что принятие решений является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях всех типов и на любом уровне. Это тот самый вид деятельности, который лучше всего характеризует поведение менеджеров и который отличает управление/менеджмент от другой социальной деятельности человека. Принятие решений является основной заботой и обязанностью менеджеров»².

Из всех управленческих обязанностей, выполняемых предпринимателями и менеджерами, акт принятия решений не имеет себе равных по своей значимости, принятие решений — неотъемлемая черта каждого проявления взаимоотношений людей, машин, материалов и технологий.

«Самым важным качеством любого менеджера должна быть его готовность и даже стремление принимать важные и очень часто трудные решения»³.

Принятие управленческих решений — сложный междисциплинарный вопрос, основанный на исследовании степени влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использо-

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Под общ. ред. проф. Г. Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 231 с.

² Радаев Н. Н., Боридько С. И. Оценка риска при принятии решений в рискованных ситуациях // Измерительная техника. 2005. № 9. С. 27–29.

³ Там же.

вания ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Принятие управленческого решения — главное решение в технологическом цикле управления. Управленческое решение принимается полномочным линейным руководителем в пределах предоставленных ему прав, норм действующего законодательства и указаний вышестоящих органов управления. Отличительные особенности управленческих (организационных) решений заключаются в том, что они имеют следующие характеристики:

- цели;
- последствия;
- разделение труда;
- профессионализм.

Управленческое решение — это определенный экономический процесс, совершаемый в рамках управления организацией и имеющий три этапа: разработка, принятие и реализация. Этапы включают в себя, помимо выявления проблемы, формулирования заданий, сопоставления альтернативных вариантов решения еще и составление плана реализации решения, и оперативное руководство его реализацией.

Объекты управленческих решений — это виды деятельности субъектов предпринимательства (организации):

- техническое развитие организации;
- организация основного и вспомогательного производства;
- управленческая деятельность;
- маркетинговая деятельность;
- экономическое и финансовое развитие;
- организация заработной платы и премирования;
- социальное развитие;
- бухгалтерская деятельность;
- кадровое обеспечение и др.

Управленческие решения классифицируют по различным признакам, например:

- по времени управления (стратегические, тактические, оперативные);
- содержанию управляемого процесса (социальные, экономические, технические и др.);
- степени участия персонала (индивидуальные, корпоративные).

Классификация управленческих решений по степени участия персонала представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Признаки управленческих решений

Каждое управленческое решение уникально, но процесс их формирования и реализации подчиняется внутренней логике, которую принято называть «циклом принятия решений».

Процесс формирования решений в организации различные источники разделяют на разное количество этапов, например:

- выявление проблемы, подлежащей решению (определение проблемной ситуации);

- сбор и обработка информации для принятия управленческого решения;

- организация его исполнения.

К этим основным этапам разработки управленческих решений можно добавить следующие:

- получение информации о ситуации;
- разработка оценочной системы;
- разработка сценариев развития ситуации.

Похожие этапы можно встретить в самых разных литературных источниках — всюду, где идет речь о последовательном подходе к рассмотрению сложных проблем. Весьма схожи общие рецепты также и для «изобретателей» творческих решений принципиально новых проблем. Основные различия возникают в вопросе включения в процесс той или иной стадии, связанной с выполнением решения.

На рис. 1.2 представлена наиболее полная классификация видов управленческих решений по различным критериям: применительно к управлению; по содержанию; сроку действия и степени воздействия на будущие решения; степени уникальности; степени неопределенности; количеству критериев выбора; форме принятия решений; способу фиксации; характеру использованной информации; степени повторяемости проблемы; прогнозируемым последствиям; методу разработки. Классификация построена на основе двенадцати критериев и включает в себя более 40 видов управленческих решений в строительных организациях.

Процесс управления многогранен¹, но в нем ясно вырисовывается система действий (подготовка, принятие и реализация решений), которую с определенной долей условности принято называть «технологией принятия решений». Процесс управленческого труда руководителя имеет определенную технологию — совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей управленческой деятельности. При этом руководитель, отвечающий за развитие системы, сталкивается со множеством возможных целей и со значительным числом конкурирующих способов и средств, которые могут быть использованы для их достижения. Но, прежде всего,

¹ Анисимов В. Г., Асаул А. Н., Тузов В. А. Управление в экономических и социальных системах // Экономическое возрождение России. 2007. № 1. С. 79–82.

требуется установить содержание задач, обеспечивающих достижение целей. Они могут быть представлены в виде так называемого «дерева задач».



Рис. 1.2. Классификация схем основных видов управленческих решений

Социальная ответственность — черта характера, приобретаемая личностью в результате воспитания и соблюдения моральных норм общества. На процесс формирования социальной ответственности оказывают влияние: возможность и способность личности хорошо выполнять задания; умение справляться с проблемами; наличие ресурсов для выполнения задания; заданная степень ответственности за результаты.

Социальная ответственность руководителя отражается в его решениях; важные ее параметры — широта, временной интервал, придаваемое значение, вовлеченность персонала.

Широта определяет диапазон функций, за которые руководителем принимается социальная ответственность. *Временной интервал* может быть как бессрочным, так и ограниченным определенным сроком. *Придаваемое значение* можно отследить по приоритетам выделяемых ресурсов (когда и сколько их уходит на социальные цели). *Вовлеченность персонала* отражает уровень его участия в реализации социальных целей.

Социальная ответственность оценивается общественным мнением и вводится как параметр новой парадигмы управления. Выбор управленческих решений зависит не только от интеллектуального, но и от нравственно-этического потенциала личности.

Нравственный облик руководителя включает систему качеств, которые делятся на общие (патриотизм, гуманизм, справедливость); конкретные (гражданская совесть, воля, коллективизм, ответственность, мужество и принципиальность) и специфические (трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброта). Уровень развития нравственных качеств зависит от общей культуры руководителя¹.

Нравственная ответственность руководителя за принятие решений заключается в наиболее полном учете суждений специалистов, коллектива и коллегиальных органов, что позволяет выразить общее мнение по решаемой проблеме, воспитать коллективную заинтересованность и ответственность за исполнение решений.

С технологической точки зрения процесс принятия решения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имею-

¹ Джаман М. А. Роль менеджера в антикризисном управлении. СПб.: СПбГАУ, 2000. 63 с.

щих между собой прямые и обратные связи. Процесс принятия решения в организации принято рассматривать как функции проблемы, альтернатив и выполнения решения (рис. 1.3). В процесс подготовки принятия и реализации решения на всех основных этапах обязательно включается ЛПР.

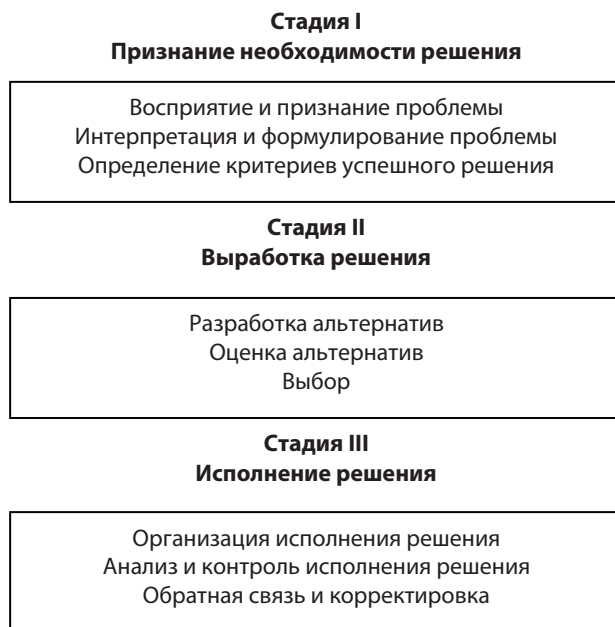


Рис. 1.3. Процесс принятия решения в организации

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка, принятие, реализация.

На стадии *подготовки управленческого решения* проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровнях, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии *принятия решения* на основе многовариантных расчетов производятся разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии *реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности — нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

В специализированной литературе этот процесс трактуется несколько более расширенно. В деловой и научной терминологии «принятие решений» трактуется как единовременный акт окончательного выбора, утверждения одного из возможных вариантов действий. Несомненно, он является лишь завершением сложного многоступенчатого процесса, в котором сначала была установлена необходимость воздействия на объект управления, а затем выработаны и оценены различные способы действия. Этот процесс называется «разработкой управленческого решения»¹ (рис. 1.4).

Процесс формирования и реализации управленческого решения подчиняется внутренней логике, определяемой как «цикл принятия решения»².

Для повышения эффективности выполнения принятых управленческих решений рекомендуется³:

- объективно оценивать опыт и профессионализм исполнителей;
- мотивировать исполнителей на качественное исполнение управленческих решений;
- добиваться неукоснительного выполнения плана организационно-технических мероприятий по реализации решения.

¹ Солнышков Ю. С. Обоснование решений (Методологические вопросы). М.: Экономика, 1980. 168 с.

² Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2000. 271 с.

³ Кузнецова Л. А. Разработка управленческого решения: учебное пособие. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2001. 70 с.



Рис. 1.4. Технология разработки управленческих решений

«Однако современная наша действительность изобилует фактами “непредвидения” последствий решений, принимаемых на самых разных уровнях управления — от домашнего хозяйства до политического Олимпа. Причины весьма различны, а результат одинаков — потери людских и материальных ресурсов. Все это неумолимо свидетельствует о том, что именно умения предвидеть сегодня как раз и не хватает специалисту, управленцу, человеку вообще. Хотя имеется немало и таких фактов, когда отдельные руководители осуществляют предвидение преимущественно на эмпирическом, интуитивном уровне и добиваются при этом хороших результатов. Но их деятельность могла быть более эффективной, если бы управленческое предвидение этих специалистов имело системную методологическую и методи-

ческую основу»¹. Здесь необходимо заметить, что нельзя допускать отождествления понятий «предвидение», «предсказание», «пророчество» и др.

Очевидно, что в каждый момент времени ЛПР находится на разных этапах процесса принятия решения по проблемам, которые одновременно рассматривает. Кроме того, каждая ситуация принятия решений может изменяться в зависимости от масштабов возможных приобретений или потерь, срочности или степени свободы маневрирования. Поэтому ЛПР, которое пользуется схемой упорядоченного и последовательного принятия решений, имеет больше шансов достичь хороших результатов.

В настоящее время разработан целый ряд научных методов для подготовки решений, чтобы руководители могли принимать их обоснованно, выбирая наилучший из возможных вариантов. Однако эти методы еще недостаточно активно используются в практике управления. Объяснить этот факт можно только тем, что значительная часть руководителей, полагаясь на свой опыт и искусство управления, не уделяют должного внимания изучению и внедрению научных методов управления. На самом деле ясно, что именно одновременное использование искусства и научных методов и подходов обеспечивает высокую результативность управленческой деятельности.

Основные этапы разработки управленческих решений.

1. Получение информации о ситуации.
2. Определение целей.
3. Разработка оценочной системы.
4. Анализ ситуации.
5. Диагностика ситуации.
6. Разработка прогноза развития ситуации.
7. Генерирование альтернативных вариантов решений.
8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий.
9. Разработка сценариев развития ситуации.
10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.
11. Коллективная экспертная оценка.

¹ Скиданов И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). СПб.: СПбГАСУ, 2006. 200 с.

12. Принятие решения ЛПР.
13. Разработка плана действий.
14. Контроль реализации плана.
15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Рассмотрим подробнее основные этапы процесса принятия управленческого решения в строительных организациях.

Для выработки продуманного и серьезного решения, обеспечивающего минимальную степень риска, необходимо последовательно пройти несколько этапов.

1. Определить проблему и поставить задачу в рамках намеченной цели.
2. Представить в полной мере возможные препятствия и вероятные отклонения от нормального развития событий.
3. Определить цели и задачи, которые должна ставить перед собой организация. Убедиться в наличии необходимых ресурсов¹.

При подготовке решения следует убедиться в наличии всех необходимых для его реализации ресурсов, ориентируясь при этом на заранее определенные цели и задачи организации.

Затем следует собрать необходимые данные (необработанный массив фактов и цифр из различных источников) и получить на основе их обработки и анализа информацию об альтернативных вариантах решения. Информация должна содержать сведения об имеющихся в наличии ресурсах (земле, капитале, инновациях и др.) и потребности в них для реализации каждой альтернативы, юридические требования и другие необходимые материалы. Качественная информация стоит недешево, поэтому приходится соразмерять затраты на ее получение с ожидаемым эффектом.

После этого нужно оценить возможные последствия реализации альтернативных вариантов решений. Во многих случаях здравый смысл и практический опыт менеджера могут заменить отсутствующую или неоправданно дорогостоящую информацию. Время, затрачиваемое на анализ альтернатив, зависит от профессиональной подготовки, опыта и образования; такой анализ сродни искусству.

¹ Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Рыбнов Е. И. Феномен предпринимательства // Регион: политика, экономика, социология. 2003. № 4.

Но бывают случаи, когда выбор альтернативы обеспечивается ранее принятым решением.

Далее принимается решение, соответствующее целям и задачам организации.

Реализация принятого решения требует от менеджера определенного умения и способностей. В условиях неопределенности или недостаточности информации каждое конкретное решение может дать различный эффект, в зависимости от факторов, выходящих за рамки компетенции менеджера. Возможные результаты принятия решения можно предсказать, используя математические методы.

Руководитель должен брать на себя ответственность за принятые решения и уметь, при необходимости, спокойно воспринимать и трезво оценивать неблагоприятные последствия своих ошибок. Частая причина бездействия руководителя — его нежелание взять на себя ответственность за принятое решение. Руководитель организации должен четко представлять себе, что отвечает как за свои действия, так и за бездействие.

Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решения отождествляется со всем процессом управления¹. В узком смысле принятие решений понимается как выбор наилучшего варианта из множества альтернативных. Некоторые авторы не соглашались с узким определением теории принятия решений и считают необходимым включать в этот процесс также исполнение решений. Контроль и анализ результатов не ограничиваются только выбором наилучшего целенаправленного воздействия на объект управления, базирующимся на анализе ситуации и содержащем программу достижения цели.

Процесс принятия управленческих решений почти всегда формализован и обязательно включает проблемы, цели, альтернативы и ответственность за принятые решения.

Выбор цели — наиболее ответственный этап в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной

¹ Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.

целью формируются стратегия и тактика развития организации, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты решений и предпринятых действий. Иными словами, *цель является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.*

Наиболее легкая задача — принимать решения на основе математических расчетов, если это возможно. Но чаще руководитель не в состоянии проанализировать и четко осмыслить интуитивно принятое решение. Здесь полезно применение логической схемы, комплексно использующей нормативные и дескриптивные модели: построение комплексных моделей обоснования решений, сочетающих применение взаимодополняющих методов структуризации, характеристики и оптимизации; сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений, предполагающих широкое использование экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки и принятия решений.

В предпринимательской практике существуют различного рода ограничения, препятствующие эффективному принятию управленческих решений: сужение полномочий членов организации, недостаток финансовых средств, недостаточное число работников нужной квалификации и др. Для альтернативного варианта выбора управленческого решения руководителю необходимо определить стандарты его оценки, называемые «критериями принятия решений».

Существует пять основных признаков, характеризующих решения (рис. 1.5).

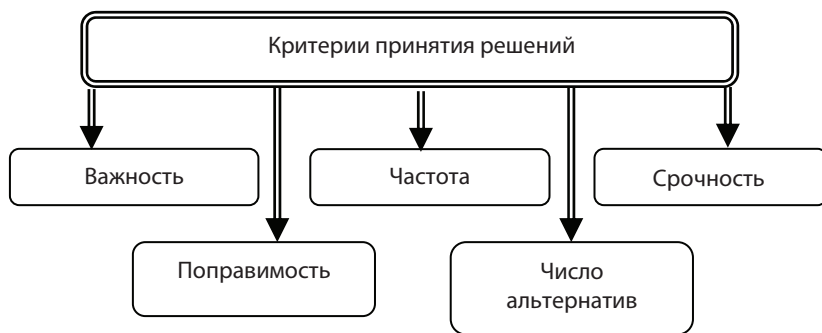


Рис. 1.5. Основные признаки, характеризующие решения

Важность определяется размером ожидаемой прибыли (или убытка). *Частота* — одни решения принимаются раз в жизни, другие — ежедневно. *Срочность* — вопрос требует немедленного решения или может ждать длительное время. *Поправимость* — одни решения можно легко скорректировать, другие либо непоправимы, либо их исправление связано с большими потерями. *Число альтернатив* — часто встречаются проблемы, предполагающие лишь два возможных решения (да/нет, купить/не купить), но бывают ситуации, когда возникает множество альтернатив.

Специалисты выделяют два основных уровня принимаемых решений: *индивидуальный* (характеризуется внутренней логикой самого процесса)¹ и *групповой* (интерес сдвигается в сторону создания среды вокруг процесса принятия решения с помощью специально создаваемых команд из групп специалистов различных сфер деятельности). Принятие решений в такой группе приводит к появлению определенной линии поведения исполнителей и руководителей². Любое коллективное творчество основано на индивидуальных мыслительных процессах, разработанные решения совместно оцениваются и сравниваются.

Групповое решение предпочтительнее индивидуального в следующих случаях:

- по этическим соображениям решение нельзя принимать кулуарно;
- для принятия решения полезна независимая экспертная оценка;
- руководитель затрудняется сам предложить альтернативные решения в достаточном количестве и т. д.

Групповое принятие управленческих решений имеет и негативные аспекты:

- появление конформизма и «группового единомыслия»;
- излишний оптимизм и иллюзия независимости коллектива;

¹ Асаул А. Н. Проблемы подготовки менеджеров в РФ // По пути к возрождению: Теория и практика современного управления. Науч. тр. российской науч.-практ. конф. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2012. С. 180–187.

² В любом творческом коллективе около 5 % творческих личностей, 25 % эрудитов, 20 % аналитиков и 50 % рядовых исполнителей. Руководители творческих групп характеризуются как демократы, пессимисты, диктаторы или организаторы.

- коллективное устремление «сметать на пути» все возражения, противоположные мнению большинства;

- безусловная вера в принятые коллективом принципы, открытое давление на сопротивляющихся групповому мнению, единодушие по принципу «подавляющего большинства» и т. д.

Во избежание этих негативных последствий и появления «группового единомыслия» руководителю надо поощрять разные мнения и не подавлять голос меньшинства; лучше занимать нейтральную позицию и сохранять беспристрастность.

Градации принимаемых решений по численности альтернатив можно представить в следующей форме¹:

- 1) бинарное решение (имеются две альтернативы действия: «да» или «нет»);

- 2) стандартное решение с небольшим количеством альтернатив;

- 3) многоальтернативное решение (очень большое, но конечное число альтернатив);

- 4) непрерывное решение, при котором выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин.

В процессе выявления и ограничения альтернатив необходимо учитывать:

- взаимоисключаемость альтернатив;
- обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив;
- полноту совокупности альтернатив.

Создание и эффективное функционирование таких процессов требуют значительных временных и финансовых затрат и творческого подхода; большие объемы информации обуславливают применение современных компьютерных технологий.

Основные аспекты, затрудняющие процесс разработки и принятия управленческих решений:

- недостаток и необъективность информации;
- ошибки опыта и предпочтений ЛПР;

¹ Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. The proactive manager: Опережающее управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984. 167 с.

- слабые управленческие способности ЛПР;
- неумение организовать процессы принятия и реализации решений.

Чтобы обеспечить эффективность процесса принятия управленческих решений, ЛПР должно руководствоваться следующими рекомендациями:

1) люди никогда не берут на себя ответственность добровольно, этого ожидать от них не следует;

2) нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания, во избежание вмешательства возмущающих факторов;

3) никогда нельзя во всем полагаться на память, многие вещи надо документально фиксировать;

4) учитывая, что самый высокий уровень навыков принятия решений требуется политикам, стратегам, военным, специалистам делового администрирования, им необходимо для его достижения постоянно пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

Управленческие решения в экономической деятельности субъектов предпринимательства (организации) базируются на плановой, нормативной, технологической, учетной и аналитической информации. *Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение проверяются по данным внутренней отчетности.* Аналитические расчеты, проведенные с помощью специфических приемов, применяются для планирования и координации будущего развития организации¹.

Принимаемые решения обязательно должны основываться на достоверной, актуальной и прогнозируемой информации; анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения. Необходимо также учитывать их возможные последствия.

Для уяснения технологии разработки и принятия управленческих решений необходимо сформировать принципиальные требования к их информационному обеспечению (табл. 1.1).

¹ Асаул А. Н., Джаман М. А. Управление предприятием в условиях кризиса // Регион: политика, экономика, социология. 2001. № 2–3.

Таблица 1.1

**Принципиальные требования к информационному обеспечению
управленческих решений**

Принципы	Обеспечение их соблюдения
Актуальность	Представление реальных сведений в нужный момент времени
Достоверность	Адекватность сведений, обеспечиваемая соблюдением научных принципов сбора и обработки информации, борьбой с любой тенденциозностью
Релевантность	Получение информации, соответствующей поставленным задачам
Полнота отображения	Составление плана исследования, выявление сущности явления, его иерархической структуры и связей
Целенаправленность	Соответствие информации генеральной цели исследования
Информационное единство	Подчинение методологии обработки данных требованиям теории информатики и статистической теории наблюдений

Совокупность всей информации, необходимой для принятия управленческих решений, называют *системой информации*¹. Она обычно состоит из следующих подсистем:

- внутренней информации;
- внешней информации;
- сбора первичной информации;
- анализа информации.

Первичные данные представляют собой только что полученную информацию для решения конкретной исследуемой проблемы или вопроса. Они необходимы в тех случаях, когда доскональный анализ вторичных сведений не дает нужной информации. В качестве основных методов сбора первичной информации принято выделять: структурированные и неструктурированные; скрытые и нескрытые; личные (интервью) и неличные (анкеты, компьютеры). До непосредственного сбора первичных данных необходимо разработать его структуру или план.

Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы. Независимо от того, достаточна ли она для решения, ее низкая цена и относительно быстрая доступность требуют, чтобы

¹ Асаул А. Н., Богданов С. Ю. Роль самоорганизации при формировании информационной системы в строительной компании: «Экономическое возрождение России в XXI веке»: мат-лы Российской науч.-практ. конф. М.–СПб.: ВЭО, 2006. Т. 69.

первичные данные не собирались до завершения тщательного поиска вторичной информации.

На практике эти подсистемы часто рассматриваются как самостоятельные информационные системы¹. Виды информации для принятия управленческого решения представлены на рис. 1.6.

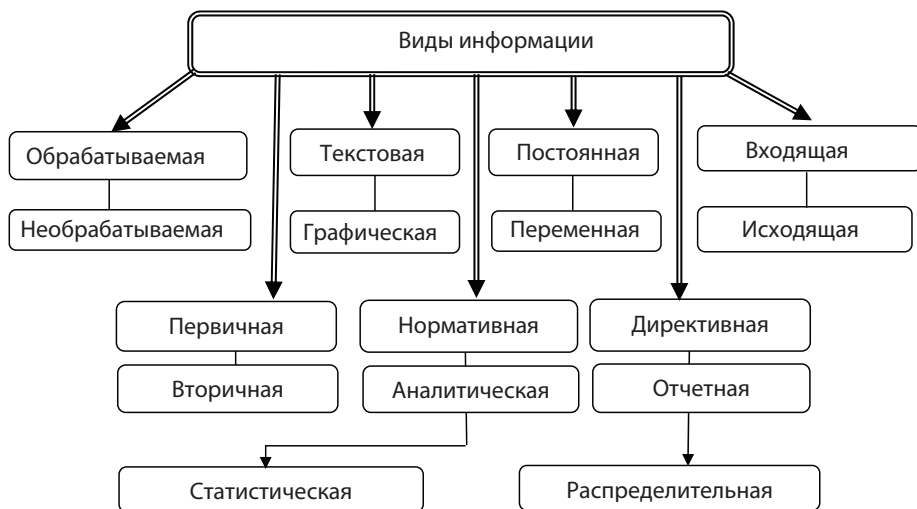


Рис. 1.6. Виды информации для принятия управленческого решения

Информация, используемая в системах управления, должна удовлетворять определенным требованиям.

1. *Необходимое и достаточное количество и качество*, причем доминирующее значение имеет качественная сторона.

2. *Достоверность и точность*. Если информация недостаточная или приблизительная, возможно принятие решения с катастрофическими последствиями. Поэтому совершенно недопустимо пользоваться недостоверной и неточной информацией. Противоречие заключается в том, что абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к этому информация мало пригодна для принятия управленческих решений — она довольно быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения и неправильной или неэффективной

¹ Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 252 с.

методикой обработки, но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.

3. *Своевременность*. Требование более раннего представления информации часто может быть связано со значительными материальными и финансовыми затратами (повышенная скорость обработки на ЭВМ и пропускная способность каналов связи, экспертная обработка массивов информации и т. п.). С другой стороны, запоздалая информация также не представляет практического интереса.

4. *Полнота*. В распоряжение руководителя должна поступать информация в достаточном объеме, обеспечивающем эффективное решение всех управленческих задач. Редуцированная (усеченная) информация способна резко снизить эффективность управления или даже привести к ошибкам. Вместе с тем, требование полноты информации может граничить с ее избыточностью. Как полнота, так и неполнота информации не имеют объективных критериев и ограничений. Это объективное противоречие, которое разрешается в процессе творческого труда руководителя.

5. *Полезность*. Для принятия решения необходима определенная конкретная информация, остальная образует информационный шум. Выделение полезной информации — сложная аналитическая работа, требующая больших затрат.

Технологические характеристики информации: плотность размещения; возможность сохранения в различных условиях; скорость обработки, извлечения, распечатки, представления; формы сервиса и т. п. Здесь весьма важны техническое и технологическое совершенствование систем, унификация терминологии, порядок составления документов и их представления. Информация должна быть разделена по уровням и звеньям управления, а также по нормативно-справочным, расчетно-аналитическим и другим направлениям. Важной характеристикой является помехоустойчивость информации — способность противостоять как активным, так и пассивным помехам. Высокая помехоустойчивость обеспечивает устойчивое управление, его необходимую конфиденциальность (сохранение коммерческой и государственной тайны). Стоимость информации в системах управления постоянно возрастает, что обязывает стремиться к постоянно-му повышению эффективности ее получения и использования.

Построение любой системы управления включает три обязательных этапа:

1) создание информационного пространства, необходимого для определения управляющих воздействий;

2) разработку методологии синтеза управлений (в нашем случае — автоматизированного принятия управленческих решений);

3) создание форм (в том числе, экранных) представления информации о рекомендуемых управленческих решениях и обосновании сделанных рекомендаций.

При отсутствии достаточной информации для точного расчета может помочь предвидение. Естественно, установка на предвидение не появляется у субъекта управления «из ничего», она возникает на основе постоянного накопления знаний и поискового опыта.

«Хотя установка на предвидение реализуется на интуитивном уровне, она имеет и реально “ощущаемую” логическую сторону. Ее смысл — проявление установки на диалогическое мышление, то есть формирование ответов на подсознательно возникающие вопросы: возможны ли модификации компонента системы путем изменения его количественных и качественных параметров, функций, формы, способа движения, скорости, цвета и др.? Что можно увеличить (уменьшить) в объекте? Что можно заменить в объекте — ингредиент, процесс, источник энергии, направленность движения, конструкцию? Что можно преобразовать в объекте — взаимосвязь компонентов, планировку, последовательность операций, режим работы? Что можно присоединить к объекту? Ответы на подобные вопросы выступают необходимым материалом для формирования первичного образа проблемы, модифицируемого потом в образ проблемной ситуации»¹.

1.2. Проблемные ситуации в системе действий: подготовка, принятие и реализация управленческих решений в предпринимательстве

В процессе принятия управленческих решений все руководители допускают ошибки. Когда речь идет об управленческих ошибках, это

¹ Скиданов И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). СПб.: СПбГАСУ, 2006. 200 с.

не вопрос «элементарного непонимания простых вещей», большинство ошибок так или иначе связано с основными жизненными установками. Для определения проблем, возникающих в процессе принятия управленческих решений, необходимо провести ситуационный анализ в предпринимательских структурах, выделить наиболее распространенные и критические ошибки руководства и разработать оперативные и стратегические решения по устранению выявленных проблем с целью повышения эффективности всей предпринимательской деятельности компании.

Проблема — это несоответствие фактических или прогнозируемых значений параметров управляемой системы целям управления. К ее возникновению могут привести три причины:

- 1) отклонение фактических параметров от целевых;
- 2) возможности такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо превентивных мер;
- 3) изменение целей управления.

Существуют различные типы проблем. Для наших целей лучше всего подходит классификация, предложенная Г. Саймоном, согласно которой все проблемы подразделяются на три класса:

1) *хорошо структуризованные* или *количественно сформулированные*, где существенные зависимости выявлены настолько хорошо, что могут быть переданы в числах или символах (выражены в численной оценке);

2) *слабо структуризованные* или *смешанные*, содержащие как качественные, так и количественные элементы, причем качественные, малоизвестные и неопределенные стороны проблемы доминируют;

3) *неструктуризованные* или *качественно выраженные*, содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны.

Приведенная классификация не является устоявшейся, а некоторые проблемы со временем изменяют свою принадлежность к определенному классу, но она помогла нам выявить и классифицировать проблемы разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах по четырем классификационным признакам (рис. 1.7):

- 1) отклонения от рациональной процедуры разработки и принятия управленческих решений;
- 2) взгляды и установки руководителя, препятствующие корректировке управленческих решений при изменении конъюнктуры рынка и внешней среды;
- 3) проблемы в информационном обеспечении управленческих решений;
- 4) организационные проблемы.

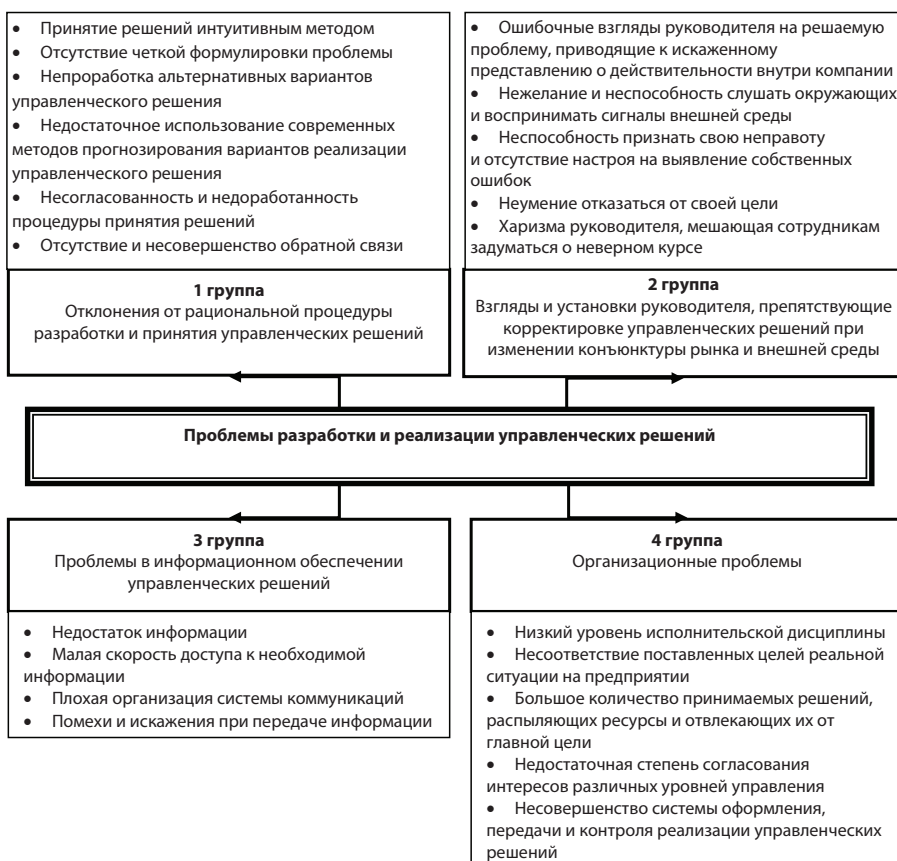


Рис. 1.7. Классификация проблем разработки, принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве

В большинстве случаев управленческое решение — это результат ситуационного анализа, прогнозирования и выбора оптимального

варианта, разработки конкретного плана мероприятий, направленных на достижение поставленной предпринимателем цели¹.

На этапе постановки проблемы эффективность управленческих решений во многом определяет целеполагание. Субъект предпринимательской деятельности в зависимости от своего состояния, окружающей среды, а также степени адаптации к внешним условиям может находиться в состоянии стабильной деятельности, экономического роста, устойчивого спада производства или кризиса. В соответствии с различными стадиями жизненного цикла, в которых может пребывать субъект предпринимательства, можно выделить три основные группы стратегических целей:

- связанные с ростом (например, увеличение стоимости компании, прибыльности или доли рынка);
- обеспечивающие максимум устойчивости (развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска);
- сопряженные с «сокращением» (сокращение затрат, выживание).

Цели любого субъекта предпринимательской деятельности существенным образом связаны с удовлетворением потребностей людей. Любой экономический субъект — от индивидуального предпринимателя или малого предприятия до экономики страны в целом — функционирует во имя потребления. Как известно, потребность — это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товаров и услуг, обеспечивающих человеческую жизнедеятельность и удовлетворение желаний. В конечном счете, именно удовлетворение количественно и качественно изменяющихся потребностей людей и составляет главную цель экономики, а, следовательно, и предпринимательской деятельности².

Цели субъекта предпринимательства (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимательской организации, реализующей идею выпуска инновационной продукции (цель — поднять организацию до уровня

¹ Асаул А. Н. Развитие предпринимательства // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2003. № 3–12.

² Асаул А. Н. Развитие предпринимательства в России // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2002. № 3–4.

выгодной продажи данного товара, чтобы воплотить в жизнь другую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и перспективы.

Цели могут быть *кратко-* и *долгосрочными*. Долгосрочные цели достигаются в течение длительного периода времени, направлены на поддержание устойчивости предпринимательской структуры¹ и должны подкрепляться управленческими решениями.

Повышение устойчивости организаций достигается за счет многократного дублирования ослабленных элементов и связей (эффект масштаба). Удлинение жизненного цикла (ЖЦ) субъекта предпринимательства во многих случаях можно объяснить большим резервом необходимых элементов. Чем больше элементов в системе, тем продолжительней процесс их утилизации. Это явление принимается во внимание при конструировании саморегулирующихся экономико-социальных систем (субъектов предпринимательства).

Поскольку организация складывается не только из элементов, но и из связей (которых гораздо больше), принцип необходимого разнообразия распространяется и на них. Рост числа элементов сам по себе не повышает устойчивость системы. Она повышается избыточностью каналов, поставляющих ресурсы.

В процессе экономической деятельности субъекта предпринимательства наблюдается эффект масштаба: устойчивость организации определяется не простым количеством специализированных элементов, которые могут погибнуть одновременно, а универсальными элементами, способными взаимно компенсировать утраченные функции. В случае катастрофы погибать должны не все элементы, чтобы оставшиеся начинали жизненный цикл новой организации. Например, биосфера Земли пережила около семи катастроф, но сохранившиеся организмы возрождали измененную биосферу.

Развитие часто направлено в сторону специализации отдельных элементов субъекта предпринимательства². Однако простое увеличение количества одинаковых элементов в организации не всегда

¹ Подробно см.: Асаул М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 285 с.

² Асаул А. Н., Лобанов А. В. Специализация в строительстве как экономическое явление в рамках институциональной теории // Экономика строительства. 2014. № 2(26). С. 12–24.

повышает ее адаптивные возможности. Чем больше в системе сложных и длинных каналов связей, тем выше вероятность их разрушения. Поэтому рост сложности должен сопровождаться повышением надежности элементов и связей.

Можно построить сооружение из очень прочных элементов, но можно соорудить его и из «слабых», но легко замещаемых элементов, — и сооружение также будет долговечным, если своевременно заменять «слабые звенья».

Длительный ЖЦ субъекта предпринимательства не гарантирует его защиту от катастроф. Эта характеристика означает всего лишь хорошую адаптацию к благоприятным условиям существования, обеспечивающую вариативностью поведения. При современной динамичной экономике сокращение ЖЦ субъектов предпринимательства позволяет им быстрее адаптироваться в условиях рынка. Таким образом, разнообразие функций позволяет сопротивляться катастрофам.

Можно сделать вывод, что в соответствии с теорией организации, устойчивость субъектов предпринимательства обеспечивается следующими факторами:

- прочностью связей между элементами (механизм лучше всего работает в неживых организациях);
- избыточностью взаимозаменяемых элементов и связей (используется в живых и неживых организациях);
- регенерацией утраченных частей (прерогатива живых организаций, но встречается и в кристаллических агрегатах);
- разнообразием адаптивных реакций (живые организации);
- наличием системной памяти (опыт прошлого, признаки разума, интеллекта. Системной памятью обладают абсолютно все системы).

Эти признаки обязательно должны учитываться при принятии управленческих решений.

Если бы поведение ЛПР определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы неоправданными. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели поддержания устойчивости организации устанавливались по окончании краткосрочного периода развития. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, а воздействие на устойчивость предпринимательской структуры

огромно. Это воздействие может быть как негативным, приводящим к катастрофическим последствиям (например, события на Украине заставили российские компании уйти из украинской экономики, потеряв вложенные инвестиции), так и позитивным, открывающим перед отечественным предпринимательством широкие перспективы (например, европейские санкции обрушили рынок ценных бумаг, что позволило России выкупить долговые ценные бумаги по «бросовым» ценам, а запрет на поставку продовольствия способствует развитию отечественного агропрома и проведению политики импортозамещения в промышленности на инновационной платформе).

Страхование может уменьшить риск, а новаторство — осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель — гибкость предпринимательской единицы. Гибкость может быть *внешней* (достигается применением минимизирующей последствия диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций) и *внутренней* (выражается в ликвидности ресурсов предпринимательской единицы)¹.

Любая цель как критерий успеха (неудачи) состоит из трех элементов:

- *атрибута*, призванного проверять выполнение критерия;
- *средства измерения* или *масштаба* оценки величины атрибута;
- *задания определенного значения*, которого стремится достичь предпринимательская единица.

Если взять за основную цель субъекта предпринимательской деятельности ее атрибут — стимулирование и удовлетворение спроса конкретных потребностей общества, то средством измерения будет норма прибыли на всем временном горизонте, а задачей — оптимизация этой нормы.

Прибыль — это оценка успеха и психологический стимул предпринимателя, показатель эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, источник развития субъекта предпринимательства². Именно поэтому предпринимателю необходимо *сосредоточить свои усилия на факторах, производящих прибыль* (а не на самой прибыли). К таким факторам можно отнести:

¹ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 336 с.

² Асаул А. Н. Становление предпринимательской деятельности в контексте парадигмы глобализации экономики // Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. М.—СПб.: ВЭО, 2002. Т. 10. С. 73–83.

- производительность труда и конкурентоспособность выпускаемой продукции;
- качественный рост и развитие субъекта предпринимательской деятельности.

Повышение этих показателей определяется, в первую очередь, степенью инновационности технологической базы и адекватностью систем управления и организационного развития внешней и внутренней среды компании. Низкое значение хотя бы одного из этих показателей делает положение предпринимательской структуры, в лучшем случае, неустойчивым, а перспективы развития — неопределенными.

Предпринимательская среда — это наличие условий и факторов, воздействующих на субъекты предпринимательской деятельности и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления к ним. Это интегрированная совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих субъектам предпринимательства добиваться успеха в реализации поставленных целей, которая подразделяется на внешнюю (как правило, независимую от субъектов предпринимательства) и внутреннюю (формирующуюся непосредственно субъектами предпринимательства) среду.

Внешняя среда субъектов предпринимательства — это сложное гетерогенное (неоднородное) образование, охватывающее широкий круг элементов, взаимосвязанных как с субъектом предпринимательской деятельности, так и между собой, образующее своеобразное системно организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность¹.

К внешним сдерживающим факторам относятся высокие риски кредитования, налоговая политика, темпы инфляции, ограниченные ресурсные возможности субъектов предпринимательской деятельности и др.

Внутренние препятствия — это неразвитые системы управления; слабый уровень планирования, разработки, принятия и реализации управленческих решений; ориентация на оказание сомнительных услуг и ведение недобросовестной коммерческой практики.

¹ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2013. 4-е изд. 352 с.

Основной фактор, сдерживающий развитие сотрудничества между крупными, средними и малыми предприятиями, — отсутствие информации. Малые предприятия не имеют достаточной информации о крупных и средних компаниях, их рынке продукции, технологических возможностях, свободных производственных мощностях и площадях, а крупные компании недооценивают возможности малых в решении своих проблем. В решении данной проблемы и выходе предпринимательских структур на новый качественный уровень ключевым фактором может быть только умение принимать взвешенные, эффективные управленческие решения.

Анализ управленческой деятельности показывает, что в принятии управленческих решений субъектами предпринимательства зачастую преобладают сиюминутные, краткосрочные цели (соответственно, простые, рассчитанные на 1–2 года). Но за такое время практически невозможно разработать и реализовать крупные, важные цели развития; как следствие, мы наблюдаем вялотекущее развитие. Формирования субъектами предпринимательской деятельности инновационно-технологического потенциала для удовлетворения потребностей своего экономического развития практически не происходит.

Основные проблемы отечественных компаний: неконкурентоспособность продукции (низкое качество, высокая себестоимость), низкий уровень технологий, отсутствие финансовых ресурсов и др.¹ Часть организаций осознает данные проблемы и делает шаги к их решению.

Возможность для отечественных организаций выпускать неконкурентоспособную продукцию и при этом зарабатывать деньги объясняется рядом особенностей российского рынка:

- отсутствием серьезной конкуренции по многим товарам и услугам;
- немалым потенциалом роста;
- низким уровнем российского менеджмента, не позволяющим организациям зарабатывать достаточно для покупки качественного оборудования и вынуждающим их приобретать низкокачественное или

¹ Асаул А. Н. Развитие системы конкурентоспособности образования на основе научных знаний в рамках формирования инновационной модели // Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу. Донецк: Юго-Восток, 2011. Т. 2. С. 185–197.

морально устаревшее оборудование, консервируя и увеличивая таким образом свое технологическое отставание.

Одна из главных причин этой ситуации — наличие у подавляющего большинства обследованных компаний систем управления, в основных чертах близких к сложившимся в период 90-х гг. прошлого века. Для систем управления времен 1990-х гг. характерна ориентация на выживание любой ценой. На основе подобных систем практически невозможно ставить такие цели развития, как значительный рост производительности труда, выпуск и реализация конкурентоспособной продукции, создание серийных инновационных производств и т. д. Эти цели большинство отечественных компаний и не ставит. Тем не менее, именно такие цели должны выходить на первый план на этапе модернизации экономики страны — от выживания к полноценному опережающему развитию¹.

Исследование практик принятия управленческих решений в предпринимательских структурах показало, что в этой области существуют определенные проблемы и для их решения необходимо сформулировать новый методологический подход, позволяющий достичь цели в условиях неопределенности. Научная обоснованность управленческого решения требует комплексного учета действительности, знаний о людях, принимающих и исполняющих управленческие решения². Однако различные науки, развиваясь в рамках определенных предметов, не могут обеспечить необходимую комплексность, что побуждает к поиску новых методологических подходов.

Методология (от греч. μεθοδολογία — учение о методах) представляет собой систему принципов, методов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности людей. В то же время, это учение об этой системе понятий и отношений. Практически, методология представляет собой поиск цели и набор приемов, методов, средств, способов, принципов ее достижения.

Методология — это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования,

¹ Асаул А. Н. Модернизация России на основе собственной идентичности // Экономическое возрождение России. 2011. № 1(27). С. 4–6.

² Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Гуманистика, 2006. 216 с.

подходов и ориентиров его проведения, выборе средств и методов для наилучшего результата. Исходя из общенаучного определения методологии, а также из результатов оценки состояния и эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях неопределенности, в настоящей работе мы придерживаемся схемы разработки и принятия управленческих решений, показанной на рис. 1.8.

Субъекты принятия управленческих решений — это предприниматели, руководители и менеджеры всех звеньев цепи управления предпринимательских структур. При рассмотрении руководителя или члена его управленческой команды как ЛПР в основном ориентируются на поведенческие аспекты¹ и значительно реже — на категории управленческих решений. Различные типы принимаемых решений рассматриваются по-разному, им придается неодинаковое значение. Лишь поняв, к какой категории относится управленческое решение, ЛПР сможет сделать правильный выбор.

В работе «Стратегия науке неподвластна» Ф. Розенцвейг² разделяет управленческие решения по двум параметрам: контроль и результат. Первый определяет, насколько мы влияем на развитие событий. Должны ли мы выбирать из заданного списка или мы сами его формируем? Представляется ли нам однократный выбор, сделав который, мы уже не в силах ничего изменить, или же мы сохраним некоторую власть над развитием событий и после принятия решения? Второй параметр связан с мерой, которой измеряется успех. Чего мы хотим: сделать нечто без оглядки на конкурентов или превзойти всех? Иными словами, нас интересует результат в абсолютном выражении или в относительном?

Разумеется, между решениями есть и другие различия. Одни решения человек принимает лично для себя, другие — в качестве руководителя организации. Решения могут быть однократными и не связанными с другими, могут быть и частью цепочки, в которой

¹ Асаул А. Н., Манаков Л. Ф. Отечественные менеджеры как основные носители инновационно-креативного потенциала субъектов предпринимательства / Сб. науч. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: УГПУ, 2011. С. 64–69.

² Розенцвейг Ф. Стратегия науке неподвластна // Harvard Business Review. 2013. Декабрь. С. 78–83.

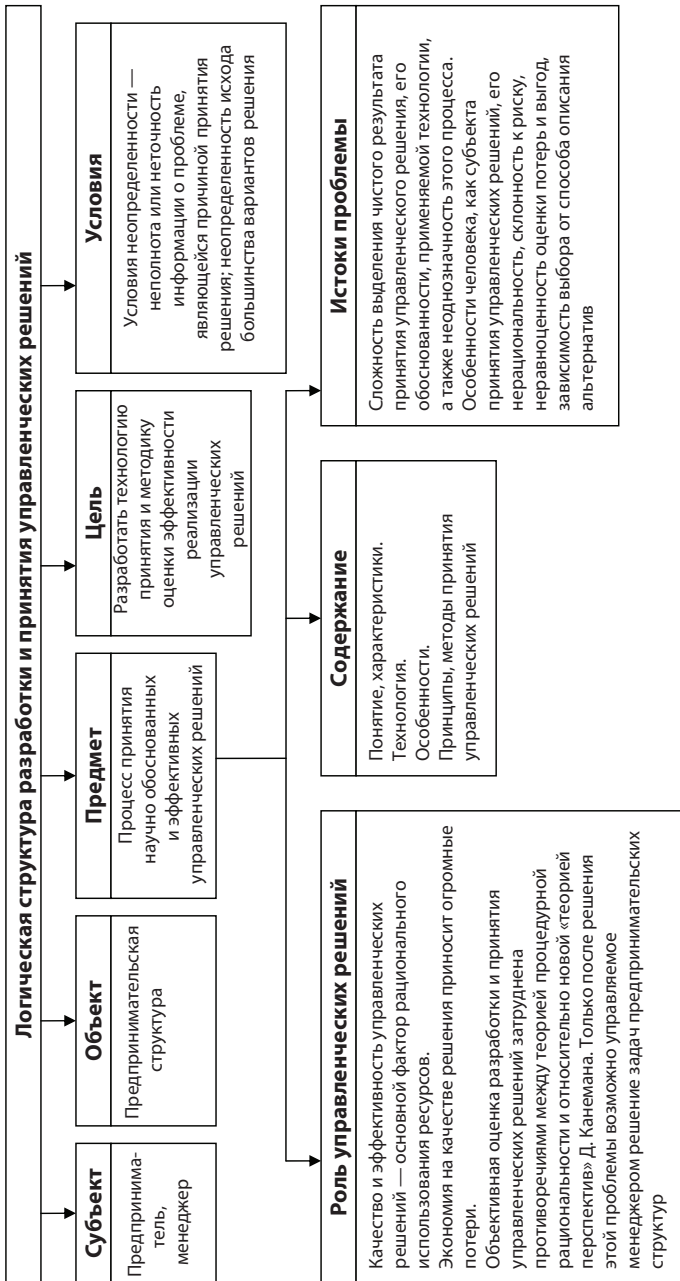


Рис. 1.8. Схема разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях неопределенности

последствия ранее сделанного выбора облегчают следующий шаг. Но эти два параметра — контроль и результат — наиболее важны (рис. 1.9).

ОТНОСИТЕЛЬНЫЙ	Квадрат 3 Состязание и конкуренция	Квадрат 4 Управление результатом
	Квадрат 1 Суждение и выбор	Квадрат 2 Контролируемый результат
АБСОЛЮТНЫЙ	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ

Рис. 1.9. Типы управленческих решений

В квадрате 1 — выбор с заданными вариантами, когда мы ни с кем не вступаем в борьбу за успех: это потребительский выбор и личные инвестиции. В квадрате 4 — решения, где мы сами формируем возможный результат, причем успех означает победу над соперниками: это наименее трудные стратегические решения (например, о запуске нового продукта или выходе на новый рынок).

1. Каждодневный выбор и решения. Делая покупки в супермаркете или универсаме, мы, как правило, выбираем товары из готовой выкладки — какие есть в наличии. Улучшить качество и ассортимент этих продуктов мы не можем, то есть уровень контроля близок к нулю. Зато мы покупаем то, что больше всего нас устраивает, — результат абсолютный. Те же параметры характерны и для размещения личных сбережений: мы сами решаем, какие акции покупать, но после покупки мы не можем влиять на деятельность выбранной нами компании. Мы хотим получать максимум доходов, но ни с кем не соревнуемся. Наша цель — приобрести что-то для себя, а не быть первым по количеству приобретенного.

2. Возможность влиять на результат. Не всегда решение сводится к выбору между заданными вариантами, к суждению о вещах, находящихся вне нашего контроля. Иногда мы можем воздействовать на результат, прилагая собственные силы. Например, выполнение проекта полностью зависит от исполнителя. «Побольше позитивного мышления, — говорит Ф. Розенцвейг. — Поверив в реализуемость проекта, даже слегка преувеличив свою уверенность в успехе, мы сможем повысить отдачу. От оптимизма никакого прока, если результаты выбора не зависят от вас, но там, где мы способны влиять на исход событий, оптимизм придется весьма кстати».

Многие виды деятельности вынуждают нас действовать одновременно и в первом, и во втором поле, вызывая замешательство. Так называемая «практика продумывания», предполагающая отстраненную оценку ситуации до принятия решения, а затем полную вовлеченность и позитивный настрой при работе, — и вновь беспристрастный анализ, не только поможет сделать верный выбор, но и повысит профессионализм. Во многих областях (например, в продажах и в спорте) требуется часто повторять одни и те же кратковременные действия, а значит, чрезвычайно важно уметь быстро переключаться с анализа на вовлеченность и обратно.

3. Ставки и состязание. В этой категории появляется соперничество. Успех определяется уже не абсолютным результатом, а сравнением с конкурентами, и чтобы принять верное решение, нужно предугадывать их ходы. В этом суть стратегического мышления. Профессор Принстонского университета А. Диксит и профессор Йельского университета Б. Нейлбафф описывают стратегическое мышление как «искусство превзойти противника, который пытается превзойти вас, и вы об этом знаете». Вложения в акции — типичный представитель первой категории, а вот если вы участвуете в конкурсе и награда достанется тому инвестору, кто предложит наивысший доход, вы попадаете в третью группу. Теперь приходится учитывать вероятные решения соперников, превосходить их ходы и пытаться обойти их.

В этой категории действуют законы конкурентной динамики, изучаемые экономической теорией игр (та самая теория, которая трактует известную дилемму узника и объясняет игру «камень-ножницы-бумага», где победа определяется совокупностью решений всех

игроков). Теория игр помогает понять многие явления: от ценовой конкуренции до геополитики. Однако имеется серьезное ограничение: в теории игрок не может изменять правила, а допустимые ходы, условия выигрыша и проигрыша четко определены¹. Это упрощает построение моделей, но расходится с реальностью, ведь на деле руководитель может повлиять на многое из вышеперечисленного. Вот почему Г. Саймон в Нобелевской речи заявил, что при всей своей изощренности теория игр не дает «полноценного описания реального поведения людей». В ней отсутствует ключевой аспект многих решений.

4. Управление результатом. В квадрате 4, где варианты задаем мы сами, а успехом становится победа над конкурентами, заключается суть стратегического управления.

Бессмысленно сравнивать управляющего компанией с покупателем в магазине или с вкладчиком, присматривающим выгодные акции. Покупатель и вкладчик просто делают выбор среди заданных вариантов, а менеджер, руководя, объясняя, вдохновляя и ободряя, влияет на исход событий. Более того, его организация отчаянно соперничает с другими, ей необходимо не просто преуспеть, а превзойти всех. Тут-то и вступает в дело стратегия. Ф. Розенцвейг приводит примеры стратегических решений. Тренер работает со спортсменами и сколачивает крепкую команду, способную обыграть противника. То же самое и в политике. Избиратель при голосовании принимает решение первой категории: выбирает из списка наиболее устраивающего кандидата. Но сам кандидат имеет дело с куда более сложной задачей. Выборы — лишь кульминация очень долгого процесса, в котором успех определяется относительно конкурентов. Нет никаких готовых вариантов, а результаты на каждом этапе зависят от того, как «сыграет» каждый кандидат. Они привлекают спонсоров, создают партии, вербуют активистов, стараются произвести впечатление на

¹ Подробнее см.: Асаул М. А. Теория игр и выбор стратегического взаимодействия с целью недопущения банкротства // Математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании. Сб. стат. XV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2005. 324 с.; Асаул М. А. Теория игр и исследование проблемы банкротства // Математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании: Сб. стат. XVII Междунар. науч.-тех. конф. (весенняя сессия). Пенза, 2006.

избирателей. В политике победа зависит от точной оценки соперника и от умения мобилизовать сторонников — даже когда шансы одолеть очень велики.

К данному полю относятся некоторые весьма ответственные решения, однако, в силу их сложности, контролируемый эксперимент тут невозможен и потому не столь очевидно, как строится их алгоритм.

Во многих наиболее важных для компании случаях — когда речь идет о приобретении другой компании, запуске нового продукта — руководитель сам предлагает варианты, и успехом считается лишь победа над конкурентами.

В квадрате 4 (см. рис. 1.9) решения классифицируются по двум параметрам: кто задает варианты и как определяется успех. Было бы весьма полезно научиться принимать верные решения как раз из этого квадрата, однако исследуется, в основном, процесс выбора в квадрате 1, где варианты не зависят от нас, а успех не сверяется с результатами других людей. Подобная направленность исследований обусловлена прежде всего тем, что такой вид решений удобно изучать в контролируемом эксперименте, позволяющем выявить когнитивные механизмы. Когда экспериментатор просит субъектов сделать выбор из четко сформулированных опций или оценить ситуацию, которую они не в силах изменить, он получает столь же однозначные ответы, которые удобно сопоставлять и анализировать. Именно жесткий метод исследований позволил существенно углубить наши знания о механизме принятия решений.

Но возникает побочный эффект: слишком мало внимания уделяется квадратам 1 и 2 и вовсе никакого — квадрату 4, где появляется способность влиять на последствия уже принятого решения, а потому сложнее становится сопоставлять ответы — необходимость же пре-
взойти соперников еще более запутывает картину.

Отсюда парадокс: решения из квадрата 4, в реальной жизни обычно наиболее важные, привлекают меньше всего внимания исследователей; то есть исследуется квадрат 1, а решать в основном приходится в квадрате 4.

Теория, подтвержденная экспериментами в области принятия решений, имеет много полезных практических выводов. Но существует риск перенести выводы относительно одного вида решений на

совершенно иной вид, поэтому подобные советы мало пригодны для руководителей компаний. Стратегические решения фундаментально отличаются от повседневных суждений¹, которые мы можем столь наглядно представить в лабораторных условиях. Чтобы удовлетворить менеджеров и руководителей, исследователям понадобится гораздо более широкий спектр методов. В ситуациях, когда мы можем влиять на результат, необходимо укрепить уверенность в себе, а когда нужно превзойти конкурентов, «самонадеянность» не то что полезна — жизненно необходима. В напряженной конкурентной борьбе оптимистический настрой сказывается на результатах, и потому преуспеют лишь те, кто в своем оптимизме выходит за рамки «разумного».

Для решения четвертой категории управленцу требуется и способность к тщательному беспристрастному анализу (сфера деятельности левого полушария мозга), и готовность «раздвигать границы» (правое полушарие).

«Два навыка совершенно необходимы человеку, принимающему решения: прежде всего, нужно уметь различать их типы, а во-вторых, каждый раз применять соответствующий подход, то есть становиться то психологом, то тактиком, то картежником, то снова психологом. Нужна фантастическая смесь: умение трезво анализировать — и дерзновенно действовать», — уверен Ф. Розенцвейг.

Для управленческого решения большое значение имеет система управления, принятая в конкретной предпринимательской структуре. В процессе достижения целей системы управления возникает потребность в принятии управленческих решений. Поэтому именно цели и могут служить основой для оценки успеха принятого управленческого решения. Управленческие решения и система управления субъекта предпринимательства существуют в рамках взаимозависимых отношений.

Предметом исследования является проблема, т. е. реальное противоречие, требующее решения. В методологии исследования проблемы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях неопределенности решается задача объективной оценки эффективности принятия и реализации управ-

¹ Асаул А. Н., Старовойтов М. К., Фалтинский Р. А. Управление затратами в строительстве. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 392 с.

ленческих решений. Эта проблема вызвана противоречиями между имеющимися теориями принятия управленческих решений: теорией процедурной рациональности и относительно новым исследованием «формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности» Д. Канемана¹.

Теория процедурной рациональности достаточно серьезно разработана теоретически, но не адаптирована к практике и менталитету российского менеджера. Исследования Д. Канемана частично опровергают эту теорию, но перспективы практического использования его методики неясны. Однако без разрешения противоречий невозможно осознанное и управляемое принятие управленческих решений, то есть решение первостепенных задач, стоящих как перед руководителями и членами управленческих команд, так и перед субъектами предпринимательской деятельности.

Цель разрабатываемого методологического подхода — совершенствование технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и разработка методики оценки эффективности их реализации в предпринимательских структурах.

1.3. Технологии принятия управленческих решений в предпринимательстве

Технология процесса принятия управленческих решений — очень важный вопрос, так как только ее наличие позволяет контролировать процесс и управлять им. В науке принятия управленческих решений широко используются теория процедурной рациональности и «теория перспектив» Д. Канемана. Идея процедурной (технологической) рациональности развита выдающимися учеными в области принятия решений — лауреатом Нобелевской премии Г. Саймоном, И. Джэнисом, Л. Манном и др. Теория процедурной рациональности предполагает, что эффективность управленческого решения обусловлена качеством проведенной процедуры принятия решения. Именно эта идея — воплощение в области принятия решений более общей идеи,

¹ Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.; *Tversky A., Kahneman D. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty // Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5. Pp. 297–232.*

давно утвердилась в сфере производства, менеджмента, а также в точных, естественных и технических науках: высокое качество продукта (изделия, проекта, научного результата) со значительной вероятностью предопределяется высоким технологическим качеством процесса его выработки (производства, проектирования, научного поиска)¹.

Рациональным полагается управленческое решение, принятое по грамотной технологии. Самые значительные отклонения от процедурной рациональности свойственны тем, для кого типично полностью полагаться на стереотипно-интуитивное принятие решений. Интуитивные механизмы принятия решений вырабатываются у людей в процессе их жизни в привычной окружающей среде. Поэтому лишь в такой среде «стереотипная» интуиция и может сносно работать. Как только окружающая среда резко меняется, апробированный опыт зачастую не подходит — ситуации устроены по-новому, усвоенные поведенческие решения неэффективны. В таких случаях решения, которые «подсказывает стереотипная интуиция», непригодны².

На практике рациональная технология аналитического принятия управленческого решения в сложных ситуациях предполагает фазы, представленные на рис. 1.10.

Теория рационального принятия управленческого решения традиционна и исходит из посылок, что персонал принимает решения на рациональных основаниях. В то же время работы Д. Канемана опровергают эту теорию. Он исследовал механизмы принятия управленческих решений индивидуумом в ситуациях, связанных с неопределенностью и риском. Д. Канеман утверждает, что люди нерациональны в принятии решений, им свойственно делать выводы на основании ограниченного объема информации, которая к тому же не всегда достоверна. Его исследования показали, что под влиянием собственных трудно объяснимых причин, вызванных боязнью показаться чересчур доверчивыми, люди часто принимают неразумные с экономической

¹ Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983. 225 с.

² Основные направления повышения качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений. URL: http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd68a5d43b89421216d36_0.html



Рис. 1.10. Основные фазы рациональной технологии принятия управленческого решения в предпринимательских структурах

точки зрения и часто невыгодные для них самих управленческие решения¹. Классическим примером алогичного поведения является покупатель, отправляющийся за нужным ему товаром не в ближайший магазин, а на другой конец города, чтобы сделать покупку со скидкой. При этом он совершенно не берет в расчет, что потратит на оплату проезда большую сумму, чем выиграет от скидки.

Исходя из результатов экспериментов, Д. Канеман совместно с А. Тверски разработал «теорию перспектив», согласно которой принимающие экономические решения люди ошибаются регулярно, что дает возможность анализировать хаос человеческих решений в области экономики. Оказалось, что все человеческие иллюзии систематичны, то есть подчиняются определенным законам. Точно так же, как можно прогнозировать и классифицировать финансовые активы, можно прогнозировать и классифицировать человеческие ошибки.

¹ Пример нерационального поведения покупателя рассмотрен в работе: Асаул А. Н. Экономика недвижимости. СПб.: Питер, 2007. 2-е изд. С. 227.

Люди по-разному реагируют на эквивалентные (с точки зрения соотношения выгод и потерь) ситуации в зависимости от того, теряют они или выигрывают. Это явление называют «асимметричной реакцией на изменение благосостояния». Человек боится потери, т. е. его ощущения от потерь и приобретений несимметричны: степень удовлетворения от приобретения, например, 100 долларов, гораздо ниже степени расстройства от потери той же суммы. Поэтому люди готовы рисковать, чтобы избежать потерь, но не склонны к риску, чтобы получить выгоду.

Эксперименты также показали, что люди склонны ошибаться при оценке вероятности: они недооценивают вероятность событий, которые, скорее всего, произойдут, и переоценивают гораздо менее вероятные события. Ученые обнаружили интересную закономерность — даже студенты-математики, хорошо знающие теорию вероятности, в реальных жизненных ситуациях не используют свои знания, а исходят из сложившихся у них стереотипов, предрассудков и эмоций.

По мнению экономистов, о практическом приложении теории перспектив говорить еще рано, однако ее применение может быть продуктивным при анализе такого явления, как биржевая паника, нередко возникающая не по экономическим причинам, а просто из-за того, что на настроение людей что-то повлияло¹. Например, железнодорожная катастрофа может вызвать падение акций компаний, не имеющих никакого отношения ни к транспортной, ни к страховой сферам. В эту теорию вписывается и известный феномен, связанный с тем, что понижение цены на товар иногда не увеличивает спрос, а, напротив, снижает, поскольку покупатель по каким-то причинам решает, что более низкая цена означает более низкое качество. В свою очередь, завышенная цена может быть воспринята как свидетельство высокого качества. Сюда же относится и готовность определенных групп населения переплачивать за товар, снабженный ярлыком раскрученного бренда. Все эти примеры были хорошо известны, но только Д. Канеман установил закономерность этого нелогичного поведения. Главный вывод его исследования: человек — существо иррациональное; этот психологический закон является также и законом экономики.

¹ Асаул А. Н., Севек В. К., Севек Р. М. Рынок ценных бумаг. Кызыл: ТувГУ, 2013. 180 с.

Тем не менее, из этого положения не следует, что принцип рациональности экономического выбора бесполезен. Так, американский экономист В. Смит, награжденный Нобелевской премией по экономике одновременно с Д. Канеманом, является постоянным оппонентом последнего, доказывая, что экспериментальная проверка в основном подтверждает привычные для экономистов принципы рационального поведения, а не опровергает их.

В решении Нобелевского комитета разделить премию по экономике за 2002 г. поровну между критиком и защитником модели рационального «человека экономического» заметна не только академическая объективность, но и своеобразная ирония относительно ситуации в современной экономической науке, где противоположные подходы пользуются примерно одинаковой популярностью. Мы полагаем, что достижения Д. Канемана не опровергают необходимость процедуры принятия управленческих решений, поскольку только ее наличие может позволить менеджеру влиять на конечный результат, т. е. на управленческое решение.

Под *технологией принятия управленческих решений* принято понимать последовательность действий, приводящих к выбору и реализации оптимальной альтернативы, а также анализ и определение эффективности на основе данных обратной связи. Уточненные этапы процесса принятия управленческих решений представлены на рис. 1.11.

Схема рациональной последовательности принятия управленческого решения может быть гибкой в двух отношениях.

Во-первых, ЛПР может возвращаться с более поздних фаз на начальные, если появившиеся в процессе решения данные наталкивают на переосмысление сделанных ранее выводов (как правило, при решении сложных проблем). В связи со сгенерированным во второй фазе неожиданным вариантом решения может оказаться целесообразным уточнить постановку проблемы, вернувшись для этого к первой фазе. Получение в третьей фазе неблагоприятного прогноза последствий каждого из вариантов решения возможно потребует вновь обратиться ко второй фазе для поиска новых вариантов или даже к первой — для модификации видения проблемной ситуации¹.

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 163 с.

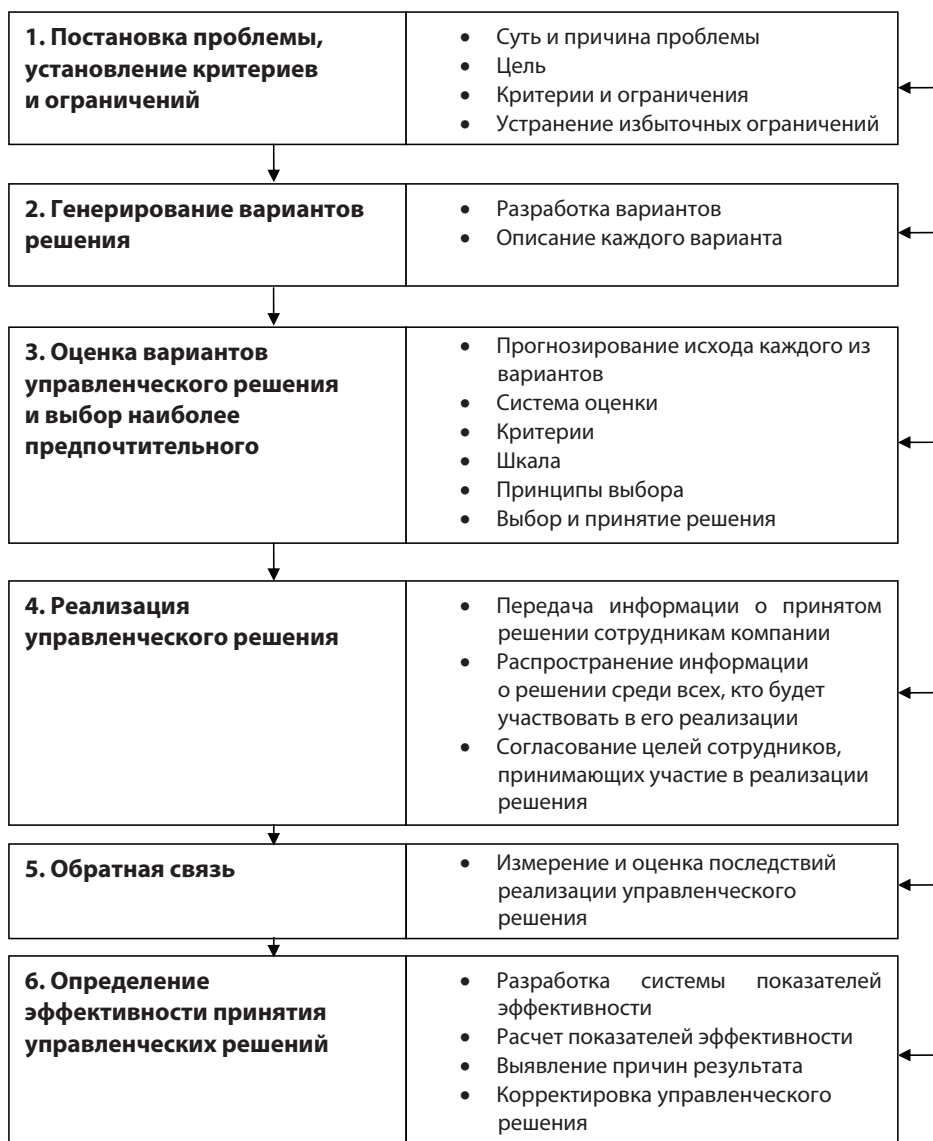


Рис. 1.11. Основные этапы рациональной технологии принятия управленческого решения в предпринимательских структурах

Во-вторых, в различных областях принятия решений относительно разных классов проблем приведенная выше схема может быть воплощена в разнообразных моделях. Например, для принятия стра-

тегических решений в науке разработаны широко известные модели субъективной ожидаемой полезности, последовательного ограниченного сравнения, логического инкрементализма, а также ряд их модификаций и др.

Нужно, чтобы модель строилась на четких причинно-следственных связях, то есть на понимании того, какое сочетание основных факторов и экономических условий приведет к желаемому результату.

Остановимся более подробно на каждом из этапов технологии принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

1. Постановка проблемы, установление критериев и ограничений. Известны две теоретические интерпретации проблемы:

- проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты;
- под проблемой понимается потенциальная возможность.

Первый вопрос, который должен задать руководитель, принимающий управленческое решение: «Является ли эта ситуация характерной или это исключение из правил?» или «Характерно ли это для большинства событий, или это лишь исключение и поэтому необходимо принимать соответствующие меры?»

Этот принцип известен очень давно, он был заложен в основу медицинской диагностики еще Гиппократом. Затем Аристотель сформулировал его применительно к научным наблюдениям, а Галилей — подтвердил. В своих трудах об этом пишут также П. Друкер, Харрисон и другие исследователи. Таким образом, это правило известно давно и апробировано временем.

Согласно приведенному принципу, различают три типа событий, и, следовательно, три руководства к действию:

- 1) действительно типичные события, симптомами которых являются отдельные случаи (большинство проблем относится именно к этой категории);
- 2) проблемы общего характера, но специфические для отдельных предпринимательских структур (в этом случае полезно рассмотреть опыт других компаний);
- 3) исключительные, уникальные проблемы (возникают достаточно редко и требуют ответа на вопрос: «Это действительно исключение или просто проявление чего-то нового?»)

Все события, за исключением действительно уникальных, требуют принципиальных решений. Их нужно рассматривать сквозь призму правил, политики и принципов. При выработке верного принципа появляется возможность прагматического подхода к решению типичной ситуации, то есть возникает возможность применить правило к конкретным обстоятельствам. По-настоящему уникальные события требуют сугубо индивидуального подхода.

Неверное определение ситуации приводит к принятию неверного решения. Наиболее распространенные ошибки: отношение к типичной ситуации как к серии уникальных событий и отношение к новому событию как к проявлению старой проблемы, к которой применимы старые правила.

Важный этап в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. На практике встречаются некоторые общие симптомы, такие как низкая прибыль, производительность труда и качество; высокие затраты на производство продукции и большая текучесть кадров. Обычно симптомы дополняют друг друга: например, высокие затраты и низкая прибыль¹.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде и способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению².

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся информацию. *Источником информации* является субъект или объект, порождающий и представляющий ее в виде сообщения. Под *носителем информации* понимается материальный объект, используемый для закрепления и хранения на нем всех видов информации. Источником информации во внешней среде организации может послужить, например, анализ рынка, а во внутренней — анализ финансовых документов, опросы работников организации, приглашение консультантов по управлению (формальные

¹ Асаул А. Н. Совершенствование методов управления затратами на малых предприятиях в условиях рыночных отношений: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1993. 17 с.

² Илюшин А. В. Информация процесса принятия управленческих решений: дис. ... канд. соц. наук. М., 2003. 193 с.

методы). Информацию можно собрать и неформально, путем разговоров и личных наблюдений.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Наши исследования показывают, что предприниматели загружены информацией, не относящейся к проблеме. Поэтому в процессе разработки и принятия управленческого решения нужно увидеть различия между релевантной и неуместной информацией. Поскольку релевантная информация — основа для решения, необходимо добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия решаемой проблеме. ЛПР может быть трудно получить по решаемой проблеме исчерпывающую информацию. В частности, она может искажаться психологическими факторами, так как наличие проблемы вызывает стрессы.

При диагностике проблемы с целью принятия решения, необходимо осознавать, что именно можно с ней сделать¹. Многие возможные решения проблемы будут нереалистичными из-за недостатка ресурсов для их реализации. Кроме того, причиной проблемы могут быть факторы внешней для предпринимательской структуры среды, которые предприниматель не в состоянии изменить. Эти ограничения сужают возможности принятия решений, поэтому необходимо определить их и только потом выявлять альтернативы. В обратном случае возможна значительная потеря времени или выбор нереалистичного направления действия, что усугубит существующую проблему.

Ограничения зависят от ситуации и личности управленца. Некоторые общие ограничения: неадекватность средств; недостаточное число квалифицированных работников; отсутствие ресурсов приемлемой стоимости; чрезмерно дорогая технология; острая конкуренция. Как правило, у крупных организаций меньше ограничений, чем у мелких или кризисных предприятий.

Зачастую у ЛПР изначально присутствуют психологические установки, ограничивающие список возможных вариантов решения проблемы. Такие ограничения сужают возможности принятия оптимальных

¹ Асаул А. Н., Коротаева Ю. В. Кризисы в развитии строительной организации и их диагностика // Дорожно-транспортный комплекс, экономика, экология, строительство и архитектура. Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. Омск: Изд-во СибАДИ, 2003. Кн. 3.

решений, поэтому необходимо определить их источник, суть и возможные альтернативы. То есть, целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

Кроме ограничений, ЛПР необходимо также определить критерии оценки альтернативных вариантов выбора. Критерий принятия решений — это функция, выражающая предпочтения ЛПР и определяющая правило, по которому выбирается приемлемый или оптимальный вариант решения.

П. Друкер отмечает, что надо начинать не с того, что кажется приемлемым, а с того, что представляется верным. Это положение основывается на том, что на конечной стадии каждого действия обычно появляется необходимость компромисса. Но если имеет место нечеткое представление условий, которым необходимо удовлетворять, становится невозможно отличить правильный компромисс от неправильного.

2. Генерирование вариантов решения. Следующая фаза в принятии управленческого решения — разработка альтернативных решений проблемы. Желательно выявить все возможные варианты действий, устраняющих причину проблемы. Как показывает практика, ЛПР часто не имеет достаточно знаний и времени, чтобы разработать и оценить каждую альтернативу. Кроме того, рассмотрение слишком большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к принятию неправильного управленческого решения. В таких случаях ЛПР сужает количество вариантов выбора, ограничиваясь несколькими наиболее верными, на его взгляд, альтернативами.

Исследования показывают, что на этапе генерирования вариантов решения ЛПР часто допускает следующую довольно распространенную ошибку: вместо поиска наилучшего возможного решения он продолжает перебирать альтернативы до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Но ведь понятно, что необходимо учесть более широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудно решаемых проблем необходим для разработки нескольких действительно отличающихся альтернатив, включая возможность бездействия¹.

¹ *Илюшин А. В.* Информация процесса принятия управленческих решений: дис. ... канд. соц. наук М., 2003. 193 с.

Генерирование альтернативных вариантов управленческих решений может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур. Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки», методов Цвикки и т. д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях — объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т. д.

При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должна в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения; результаты анализа, диагностики и оценки ситуации; результаты прогноза ее развития при различных альтернативных вариантах развития событий¹.

3. Оценка вариантов управленческого решения и выбор наиболее предпочтительного. Исследования показали, что, когда начальная генерация идей отделена от оценки окончательного варианта, число альтернативных вариантов решения увеличивается, а качество — повышается. То есть, только после составления списка всех альтернатив следует переходить к оценке каждой из них. При оценке возможных решений необходимо спрогнозировать то, к чему приведет их реализация в будущем, а также вероятность их осуществления.

Определение приоритетов играет основополагающую роль в стратегическом планировании, при разработке стратегии и тактики развития предпринимательской структуры и т. д.

Для адекватной оценки всех аспектов ситуации целесообразно формирование индексов или индикаторов, характеризующих состояние

¹ Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.

ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие¹. Например, индекс (индикатор) Доу-Джонса — индекс акций, позволяющий оценить движение биржевых ресурсов, характеризует состояние активности на бирже. Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации.

Другой вид оценки — расчет рейтингов. Так, например, надежность и устойчивость банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и т. д. определяется с помощью регулярно рассчитываемых и нередко публикуемых в открытой печати рейтингов. Наиболее важные сферы применения методов сравнительной оценки: оценка объектов, представленных на конкурс или тендер; оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работ; оценка альтернативных вариантов решений.

Методы оценивания используются и при оценке объектов недвижимости, машин, оборудования и транспортных средств, нематериальных активов и интеллектуальной собственности, организаций²; во многих ситуациях управления сложными объектами; для сравнительной оценки предпочтительности альтернативных вариантов управляющих воздействий и их результата и т. д. В основе использования оценок различной природы лежат, как правило, одни и те же методы, которым предшествует построение соответствующих оценочных систем³.

Оценочная система формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок. В ее состав входят:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- шкалы, с использованием которых объект оценивается по каждому из критериев;

¹ Ларичев О. И., Мошкович Е. М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений. М.: Наука; Физматлит, 1996. 208 с.

² Оценка собственности. Оценка объектов недвижимости: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2012. 472 с.; Оценка собственности. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 300 с.; Оценка собственности. Оценка машин, оборудования и транспортных средств: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 287 с.; Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 476 с.

³ Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.

• принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка, либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов¹.

На рис. 1.12 предложена схема системы оценки альтернатив управленческого решения.

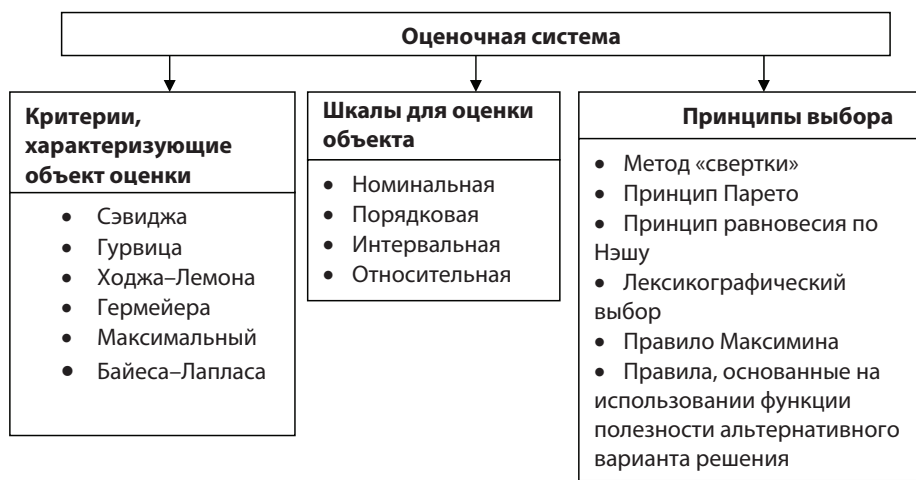


Рис. 1.12. Оценочная система альтернативы управленческого решения в предпринимательской структуре

Существует множество оценочных систем для расчета различных индексов и рейтингов, а также для определения приоритетов и сравнительной оценки альтернативных вариантов управленческих решений.

Для определения наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения конкретной проблемы используются решающие правила, на основании которых осуществляется сравнение и выбор альтернативных вариантов. Решающие правила позволяют при одно- и многоцелевом подходе дать одно- или многокритериальную оценку сравниваемых вариантов решений. К числу наиболее распространенных решающих правил относятся:

• метод «свертки» (рассчитываются значения единого комплексного критерия для каждого альтернативного варианта решения);

¹ Токарева Е. Н. Совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007. 161 с.

- принцип Парето (сопоставляются по нескольким критериям оценки альтернативных вариантов решений и отбрасываются «доминирующие» решения);
- лексикографический выбор (осуществляется сначала по наиболее важным критериям, а затем — по менее важным);
- правило Максимиана (используется при игровом подходе и реализует стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант, дающий максимальный эффект при наименее благоприятных действиях противника) и др.¹

Современная теория принятия решений восходит к работе фон Неймана и Моргенштерна, которые установили качественные принципы, или аксиомы, определяющие предпочтения рационального индивида, принимающего решения: *транзитивность* (если A предпочитается B и B предпочитается C , то A предпочитается C) и *замещение* (если A предпочитается B , то, при прочих равных условиях, A и C предпочитают B и C), а также другие условия более технического характера.

Нормативный и описательный статусы аксиом рационального выбора являлись предметом всесторонних дискуссий. Тем не менее, в каждом исследовании рационального присутствуют два принципа: *доминирования* и *инвариантности*. Принцип доминирования утверждает: если ожидание A не хуже ожидания B в любом аспекте и лучше ожидания B , как минимум, в одном аспекте, то ожидание A предпочитается ожиданию B . Принцип инвариантности требует, чтобы порядок предпочтений различных ожиданий не зависел от способа их описания. В частности, два варианта проблемы выбора, признанные эквивалентными в результате совместного рассмотрения, должны соответствовать тем же предпочтениям и при рассмотрении по отдельности.

Если причины проблемы были определены правильно, а альтернативные варианты решения детально проработаны и оценены, принять верное решение несложно. Нужно просто выбрать вариант с наиболее благоприятным исходом. Однако, если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или информация и анализ субъективны, то может возникнуть ситуация,

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

когда ни одна альтернатива не будет наилучшей. В этом случае главная роль отводится мудрому суждению и опыту.

На практике ЛПР трудно принять оптимальное управленческое решение из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. Поэтому Г. Саймон утверждает, что при решении проблемы предприниматель склоняется к «удовлетворяющему», а не «максимизирующему» поведению.

4. Реализация управленческого решения. По мнению Харрисона «...реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления». Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности управленческое решение в предпринимательской структуре должно быть реализовано. Ни одно решение не может быть эффективным, если с самого начала в нем не заложены возможности реализации.

П. Друкер обращает внимание на то, что на этапе реализации управленческого решения необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто должен знать об этом решении?
- Какое действие необходимо предпринять?
- Кто должен предпринять это действие?
- Каким должно быть это действие, чтобы отвечающие за него люди могли его реализовать?

На практике пренебрежение первым и последним вопросами приводит к негативным результатам.

Эффективность реализации управленческого решения существенно повысится, если его признают те, кого оно затрагивает. Вероятность эффективной реализации при этом значительно возрастет. Хороший способ добиться признания управленческого решения — привлечение подчиненных к процессу его принятия. ЛПР необходимо убеждать окружающих в правильности своих решений, доказывать им, что его выбор принесет пользу и организации, и каждому члену коллектива в отдельности. Некоторые руководители ошибочно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, но такой подход в современном предпринимательстве не срабатывает.

5. Обратная связь. Следующим (а во многих литературных источниках — последним) этапом принятия управленческого решения является обратная связь. Этот этап начинается, когда решение стало

действовать. Харрисон отмечает: «Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения». На этом этапе измеряют и оценивают последствия решений и сопоставляют фактические результаты с теми, которые руководитель рассчитывал получить. Обратная связь позволяет ЛПР скорректировать управленческое решение, пока оно еще не нанесло значительного ущерба. Как показывают наблюдения, проведение в жизнь неактуального решения является результатом отсутствия анализа и контроля¹.

Функции принятия управленческих решений очень тесно взаимосвязаны с процессом принятия. Если выбранный руководителем вариант после принятия на его основе соответствующего решения не приводит к достижению желаемого результата, то ЛПР может обратиться к любому из следующих «подпроцессов»: корректирующее действие, возобновление поиска альтернативных вариантов или переосмысление первоначальной задачи или цели.

Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений при их реализации. Такой анализ должен определить слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации; дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений; дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

ЛПР обязано сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «урока на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону уменьшения. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о вероятном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно² переосмысление и изменение стратегии предпринимательской структуры.

¹ Радаев Н. Н., Боридько С. И. Оценка риска при принятии решений в рискованных ситуациях // Измерительная техника. 2005. № 9. С. 27–29.

² Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.

6. Определение эффективности принятия управленческих решений. Предполагает разработку в предпринимательской структуре системы показателей эффективности, их расчет, выявление причин результата и, при необходимости, корректировку управленческого решения.

Примеры из зарубежной практики, когда система эффективных управленческих решений выводит свои компании в лидеры, приведены в Приложении В.

ГЛАВА 2

МЕТОДОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1. Инструментарий принятия управленческих решений

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория управленческих решений.

Проблемы управленческих решений находятся на стыке многих областей науки, рассматривающих построение научной теории принятия решений. Примером могут служить теории полезности, вероятности и надежности, оптимизации и математической статистики. В последнее время ведутся интенсивные исследования в новой интересной области знаний, называемой «управленческим предвидением»¹.

В теории принятия решений можно выделить три концептуальных подхода:

- качественно-предметная концепция (дескриптивный подход);
- концепция математического выбора решений² (нормативный подход);
- комплексная концепция управленческих решений.

¹ Скиданов И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). СПб.: СПбГАСУ, 2006. 200 с.

² Примеры и экономические ситуации, иллюстрирующие порядок построения математических моделей и использование методов отдельных программных продуктов, изложены в работе: Шепелев И. Г. Математические модели и методы управления строительством. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. 2-е изд. 400 с.

Дескриптивная теория принятия решений направлена на эмпирическое исследование и описание поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер. В ней используются психологические модели, которые учитывают процессы и силы, объясняющие реальное поведение ЛПР. Цель дескриптивной теории принятия управленческих решений — выявление закономерностей формирования решения в процессе взаимодействия исходных параметров решаемой проблемы и характеристик субъекта (индивидуального или коллективного), принимающего решение. Развитие этой теории имеет большое значение для углубленного познания сущности управленческой работы и развития нормативной теории принятия решений (исследование поведения субъектов управления в реальных условиях позволяет выявлять скрытые характеристики действительных движущих сил ЛПР).

Согласно одной из психологических моделей, ЛПР скорее старается «удовлетворить», чем «максимизировать», то есть найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом традиций принятия управленческих решений. Иными словами, определяющими являются, скорее, традиции принятия управленческих решений и личные качества, чем стремление к максимизации какого-либо критерия.

Нормативная теория не занимается описанием и объяснением реальных процессов принятия управленческих решений, а концентрирует свое внимание на разработке организационных, информационных, методических основ принятия рационального (экономически обоснованного) решения. Она стремится к разработке «правил движения» в управленческой работе, следование которым обеспечит принятие оптимального решения.

В рамках *математической теории* принятия решений разрабатываются нормативные модели принятия решений. Цель применения этих моделей — выбор наилучших действий (альтернатив), исходящий из заданного критерия и ситуации, в которой принимается управленческое решение. Нормативные модели делают акцент на том, как руководителю следует подходить к принятию управленческих решений.

Математическая теория принятия решений по экономическим проблемам основана на предположении, что ЛПР «экономически мыслящее» (т. е., в пределах, допустимых законами, морально-этическими стандартами и т. п., старается максимизировать результаты экономической деятельности субъекта предпринимательства).

Однако в жизни субъект управления не всегда стремится максимизировать экономический результат. Вместо этого он принимает «удовлетворительные», «достаточно хорошие» решения. В этом случае при принятии управленческих решений могут использоваться такие критерии, как «приемлемая величина прибыли» и «надежное выполнение плана». Математическая теория принятия решений не дает рецептов для демонстрации того, как решения фактически должны приниматься.

Методология развития управленческого решения — это деятельность по разработке управленческого решения, включающая: формулирование цели управления; выбор методов разработки решений, критериев оценки альтернатив; составление логических схем выполнения этапов.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых при разработке управленческих решений: анализа, обработки информации, выбора альтернативных вариантов действий и пр.

Организация разработки управленческого решения — упорядочение деятельности отдельных структурных подразделений на основе регламентного управления и разделения ответственности. Под регламентом управления понимается описание порядка управленческих решений, которым четко определяется, кто, когда и в каких условиях решает конкретные задачи и кто несет ответственность за их успешную реализацию.

Регламент — совокупность правил, определяющих порядок работы различных субъектов предпринимательской деятельности (организаций) и органов власти (комитетов, учреждений).

Использование регламентов в управлении позволяет исключать ошибки, снижать субъективизм и неопределенность в решении задач, а также способствует формированию ответственности руководителей и исполнителей за реализацию управленческих решений.

Регламентное управление научно обосновано и методически прописано, однако изменения во внутренней среде и внешнем окружении субъекта предпринимательской деятельности вызывают необходимость постоянного внесения дополнений и уточнений.

Система регламентного управления состоит из нескольких документов, составленных на разных стадиях процесса управления. Основные документы: нормы управления, классификаторы задач, информационные таблицы, схемы функционирования системы и т. д.

Нормы управления — это исходные организационные нормативы, в которых отражена в наглядной форме логика процесса решения взаимосвязанных задач управления: когда и как должна быть решена конкретная задача, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию выполнения решения, какая информация необходима для решения. В нормах управления указывается схема реализации задачи и место, куда передаются документы.

Отметка руководителя или исполнителя о приеме документа означает принятие ответственности за реализацию решения. Нормализованное описание реального процесса управления включает выполнение трех видов работ:

- разработку и утверждение информационных таблиц;
- разработку и утверждение нормалей;
- составление аналитических заключений.

Информационная таблица — это документ, на основе которого разрабатываются нормали управления. Нормали разрабатываются по задачам, выполняемым структурными подразделениями аппарата управления предприятия, визируются исполнителем и одобряются руководством. Нормали позволяют графически представить каждую задачу процесса управления с указанием исполнителей, входящей и исходящей информации, сроков выполнения задачи и взаимодействия различных органов при ее реализации. Каждой задаче на схеме соответствует одна вертикаль, элементы схем изображаются символами и имеют код. Применение регламентного управления заканчивается составлением аналитических таблиц как предложений по совершенствованию процесса управления, где отмечаются задачи, требующие уточнения, и задачи, которые в настоящее время решить нельзя. Такое управление четко разделяет управленческий труд

и повышает ответственность исполнителей за качество и сроки разработки управленческих решений, за своевременное использование результатов.

Технология разработки управленческого решения — вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности осуществления, квалификации персонала, использования специальной техники, конкретных условий выполнения работы.

Качество управленческого решения — совокупность свойств управленческого решения, в той или иной мере отвечающих потребностям успешного разрешения проблемы (своевременность, адресность, конкретность).

Принятие управленческих решений можно рассматривать как процесс и как деятельность. Рассмотрим его основные особенности¹:

- обилие информации и одновременно нехватка достоверной;
- ограниченность во времени из-за постоянного устаревания информации;
- невозможность учесть все варианты развития событий;
- невозможность в условиях неопределенности с достаточной степенью вероятности прогнозировать исход вариантов управленческого решения;
- высокий уровень риска и ответственности;
- потребность в существенных умственных затратах, развитием воображении, интуиции, таланте.

ЛПР не может быть объективно в силу:

- неспособности обработать большой объем информации;
- эмоционального отношения к проблеме;
- несклонности к риску (различная оценка выгод и потерь);
- невозможности в полной мере соблюдать правила и процедуры, поскольку мыслительный процесс идет своим путем;
- необходимости соблюдения схем и процедур (чтобы не уходить от цели и не упускать важные моменты рассматриваемой проблемы);

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 27 с.

- противоречивого отношения к рассматриваемой информации, основанного на интересах, ценностях, мотивах, установках, нормах, возможностях ЛПР;

- высокой степени зависимости от субъективных факторов, таких как состояние, самочувствие, настроение, удовлетворенность жизнью и т. д.

К принципам принятия научно обоснованных и эффективных управленческих решений принято относить¹:

- применение при разработке управленческого решения научных подходов;

- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

- обеспечение ЛПР качественной информацией;

- выбор из огромного арсенала методов принятия управленческих решений наиболее подходящих для рассматриваемой проблемы;

- обеспечение сопоставимости разработанных альтернатив;

- обеспечение многовариантности решений;

- правовую обоснованность принимаемого решения;

- автоматизацию процессов сбора и обработки информации, разработки и реализации решений;

- разработку и функционирование системы ответственности и мотивации принятия качественного и эффективного решения;

- наличие механизма реализации решения.

Господствующий способ принятия управленческого решения относительно социального поведения. В процессе исторического развития в обществе закрепляется один из трех возможных приемов принятия управленческого решения по социально значимым проблемам:

- *рационально-логический*, где доминируют логико-теоретические, аналитические начала;

- *социальный*, базирующийся на нормах поведения в группах, значимых для ЛПР;

- *эмоционально-чувственный, волевой*, основывающийся на получении положительного эмоционального заряда, выступающий своего рода «эмоциональной подзарядкой» личности.

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

Для достижения поставленных целей ЛПР руководствуется различными методами принятия решений. Под ними понимается нахождение определенного варианта достижения поставленной цели или решения конкретной задачи, т. е. процесс разрешения проблемы путем применения совокупности приемов или операций.

Методы принятия управленческих решений многочисленны и разнообразны. Существует достаточно большое количество их классификаций. Так, Эддоус и Стенсфилд подразделяют методы принятия решений на 3 блока:

- *анализ данных* (такие методы как выборка и выборочные распределения; оценивание — доверительные интервалы; испытание гипотез; статистический контроль; линейная регрессия; временные ряды и прогнозирование);
- *планирование* (сетевой анализ и календарное планирование проектов; планирование и управление запасами);
- *моделирование* (линейное программирование; транспортные задачи; имитационное моделирование).

Классификации аналитических методов подготовки управленческих решений основаны на моделях, представляющих набор аналитических зависимостей; эвристические модели используют модель Саймона и Ньюэла, «дерево решений», сетевую модель (рис. 2.1).

Р. А. Фатхутдинов выделяет следующие методы:

- *анализ управленческих решений* (метод цепных подстановок, факторный анализ с применением ЭВМ, функционально-стоимостной анализ, анализ эффективности использования ресурсов, SWOT-анализ, анализ финансового состояния фирмы с позиций конкурентоспособности);
- *прогнозирование управленческих решений* (методы экстраполяции, параметрические методы, экспертные методы, методы нормативного, экспериментального и индексного прогнозирования);
- *экономическое обоснование управленческих решений* (по повышению качества компонентов системы менеджмента; по эффективности инвестиционных проектов).

В теории управленческих решений встречаются и методы сценариев (матричные, активизирующие, экспертные и др.), которые можно объединить в две группы:



Рис. 2.1. Классификация методов принятия управленческих решений

1) методы, основанные на расчетах, обоснованиях, доказательствах и научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации и помогающем обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств. Проблема выбора предполагает необходимость всесторонней оценки конкретной ситуации ЛПР. Ответственность за принимаемые решения подразумевает самостоятельный выбор одного из нескольких вариантов решений¹;

2) методы, основанные на технологиях опережающего воздействия, в основе которых лежат процессы научного предвидения и прогнозирования². Несмотря на профессиональную специфику, установка на предвидение в управленческой деятельности имеет достаточно стабильное содержание, что открывает ЛПР широкие возможности овладения ею.

Формирование проблемной ситуации («рабочей формы» проблемных условий) — наиболее важный операциональный компонент процесса предвидения, независимо от того, где этот процесс реализуется: в системе анализа отношений природных или общественных объектов, либо в структуре любой профессиональной деятельности.

Цель формирования проблемной ситуации — приведение условий проблемы к тому состоянию, когда они приобретают необходимые для определения предвидимой новизны функции, а именно:

- выступают критерием достоверности получаемых решений проблемы, т. е. критерием соответствия их основному проблемному вопросу;
- выявляют основные операциональные структуры поиска новизны;
- определяют сферу выбора предметности для использования в качестве средства формирования предвидимого объекта.

Принципы формирования проблемной ситуации достаточно универсальны и не зависят от предметного содержания деятельности, в рамках которой возникла определившая предвидение проблема.

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

² Подробнее см.: Скиданов И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). СПб.: СПбГАСУ, 2006. С. 200.

В систему таких принципов включаются организационно-структурные и аналитические действия, обуславливающие получение целостного содержательного представления о проблемном вопросе.

Наиболее распространенная классификация методов, используемых при принятии управленческих решений, приведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Классификация методов, используемых при принятии управленческих решений

Эвристические методы (основанные на опыте и интуиции) используют при решении наиболее сложных проблем в условиях неопределенности, которая возникает из-за недостатка информации или неустойчивости развития. Эти методы не изложены в явной форме и неотъемлемы от лица, принимающего решения на основе прогнозирования.

В качестве инструментальных средств оценивания объекта используются также экспертные методы¹.

¹ Асаул А. Н. Абаев Х. С., Гордеев Д. А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. СПб.: Гуманистика, 2007. С. 53–61.

Экспертные методы — это технологические приемы проведения опроса специалистов-экспертов (или организации работы с ними) и обработки их мнений и оценок, выраженных в количественной и/или качественной форме, с целью подготовки информации для принятия решений.

При проведении экспертного опроса обычно выделяются следующие этапы:

- 1) формулировка цели опроса;
- 2) разработка технического задания на проведение опроса, а также подробного сценария сбора и анализа экспертных мнений или оценок, включая конкретный вид экспертной информации и методы ее анализа;
- 3) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью и формирование экспертной комиссии (при серьезных экспертизах с экспертами заключаются договоры об условиях их работы и оплаты);
- 4) получение и анализ экспертной информации¹;
- 5) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения.

Остановимся теперь на основных способах экспертных измерений — способах получения экспертных оценок, играющих во многих случаях определяющую роль при принятии важных управленческих решений.

Существует множество способов получения экспертных оценок. В одних случаях с каждым экспертом работают отдельно, причем он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других — экспертов собирают вместе для подготовки материалов, при этом они обсуждают проблему, учатся друг у друга и отбрасывают неверные мнения. В таких случаях результаты экспертизы могут искажаться социально-психологическими эффектами малой группы (авторитет и конкуренция лидеров группы, конформизм и неконформизм ее членов, индукция мнений наиболее активных экспертов и т. п.). В одних методах число экспертов фиксированное (такое, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и их последующего усредне-

¹ При наличии нескольких туров экспертизы третий и четвертый этапы повторяются.

ния позволяли принимать обоснованные решения). В других — число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

Сценарий получения и анализа экспертных оценок и, соответственно, техническое задание на проведение экспертного опроса разрабатываются в зависимости от конкретного вида и выбранного способа сбора экспертной информации, возможностей привлечения в качестве экспертов специалистов и их стимулирования.

Необходимо отметить, что теория и практика экспертного оценивания имеют в своей основе достаточно серьезный формальный аппарат: систему математических моделей, на которой основываются методы планирования экспертного опроса, сбора и анализа ответов экспертов. Практически развиваются два основных, тесно связанных между собой направления математического моделирования экспертных оценок: создание и использование математических моделей поведения экспертов и разработка и применение математико-статистических методов анализа экспертных оценок.

Модели поведения экспертов обычно основаны на предположении, что каждый эксперт дает свои оценки с некоторыми ошибками. Оценки же группы экспертов при этом представляют собой совокупность независимых одинаково распределенных случайных величин со значениями в соответствующем пространстве объектов числовой или нечисловой природы. Поскольку предполагается, что квалифицированный эксперт чаще выбирает решение, более или менее адекватное реальности, то плотность распределения случайных величин в оценках множества экспертов монотонно убывает с увеличением расстояния от центра распределения мнений, то есть от истинного значения оценки.

Предпочтение при этом отдается *непараметрическим моделям* экспертных оценок, так как параметрические модели требуют более сильных предположений, проверить которые обычно не удастся. Например, при использовании параметрических моделей невозможно обосновать нормальность распределения оценок даже с помощью эффективных критериев, так как число экспертов, как правило, ограничено и часто не превышает 10–12 человек. На такой выборке сделать надежную проверку нормальности невозможно даже с помощью новейших критериев. *Непараметрические модели* опираются лишь на предположения

общего характера о возможности вероятностно-статистического описания поведения экспертов с помощью непрерывных функций распределения, параметрами для которых служат нечеткие множества, т. е. вектор вероятностей положительных ответов. Поэтому во многих ситуациях такие модели представляются адекватными.

Модели прикладной математической статистики на практике применяются, главным образом, для проверки согласованности мнений экспертов и усреднения этих мнений внутри согласованной группы. Поскольку оценки во многих процедурах экспертного опроса представляют собой объекты нечисловой природы (так как люди мыслят не числами), — градации качественных признаков, ранжировки, разбиения, попарные сравнения, нечеткие предпочтения и т. д., — для их анализа полезны методы статистики подобных объектов.

Соответствующие статистические теории весьма трудны, если необходимо обрабатывать ранжировки или разбиения, и относительно просты, если оценки являются результатами парных сравнений. Психологами доказано, что попарное сопоставление лежит в основе любого выбора. В любом опросе эксперту гораздо легче при каждом шаге сравнивать только два объекта. Непараметрическая теория парных сравнений (теория люсианов) позволяет решать гораздо более сложные задачи, чем статистика ранжировок или разбиений. При этом удастся избавиться от неестественного предположения равномерности распределения, вместо которого можно рассматривать гипотезу однородности. Тем не менее, на практике шкала порядка для ранжирования оценок экспертного опроса очень часто формируется *априори*, на ней фиксируются опорные (реперные) точки, которые называются баллами, с их помощью проводится экспертное оценивание и статистическая обработка полученных оценок (как правило, недостаточно корректная). Распространена также статистическая обработка ранжировок и разбиений признаков с помощью номинальных шкал. Для этого используются соответственно методы теории рангов и теории матриц сопряженности.

Среди технологий организации и проведения экспертного опроса наиболее теоретически обоснованным и превосходно зарекомендовавшим себя в практике является *метод анализа иерархий* (МАИ), предложенный известным американским ученым в области иссле-

дования операций Т. Саати. Этот метод часто называют по имени автора «методом Саати». За рубежом, — главным образом, в США, странах Западной Европы, Японии, Южной Кореи и КНР — МАИ получил довольно широкое распространение при разработке программ социально-экономического характера. В России он используется сравнительно недавно, но уже становится стандартным для экспертного оценивания в различных сферах (например, на рынке земли, в системах маркетинга и т. д.).

Технология экспертизы по МАИ: эксперту предъявляется таблица (матрица), в которой строки и столбцы в шапке имеют наименования сравниваемых объектов, элементов, показателей или факторов. Размер матрицы $n \times n$ соответствует числу n сравниваемых объектов. Сопоставляя попарно каждый объект (элемент, фактор и т. п.) с каждым, эксперт с помощью специальной шкалы заполняет матрицу оценками приоритетности объектов (элементов). Элементы a_{ij} полученной таким образом матрицы $A = (a_{ij})$, ($i, j = 1, 2, \dots, n$) определяются по следующим правилам:

- 1) если $a_{ij} = a$, то $a_{ji} = 1/a$, при условии $a \neq 0$;
- 2) элементы на главной диагонали $a_{ii} = 1$.

Шкала относительной важности объектов (элементов, факторов и т. д.), разработанная Саати, имеет следующие значения:

Оценка	Определение
1	Сравниваемые объекты одинаково важны (их вклад одинаков)
3	Умеренное превосходство одного объекта над другим
5	Существенное превосходство одного объекта над другим
7	Значительное (сильное) превосходство одного объекта над другим
9	Абсолютное превосходство одного объекта над другим
2, 4, 6, 8	Промежуточные оценки между двумя соседними суждениями
1/3, 1/5, 1/7 и т. д.	Обратные величины приведенных выше чисел

Если при сравнении одного объекта с другим получена одна из приведенных оценок (например, 3), то при сравнении второго фактора с первым ему дается оценка, равная обратной величине.

Следует заметить, что такая шкала психологически удобна для экспертов, поскольку позволяет им очень быстро обучиться. Хотя в процессе опроса эксперт должен дать $n(n - 1)/2$ оценок, их определение для каждой сопоставляемой пары факторов происходит у него

без особого напряжения, так как разброс показателей шкалы невелик и хорошо согласуется с известным в психологии правилом: число находящихся в поле зрения оцениваемых объектов не должно превышать 7 ± 2 . Кроме того, эксперт дает оценки только половине опросной таблицы, другую половину он получает автоматически, как обратные величины.

Вследствие обязательного выполнения последнего правила, полученные при опросе матрицы оценок («матрицы Саати»), содержащие субъективные локальные приоритеты, обладают обратно симметричными свойствами. Чтобы на основе этих оценок получить оценки относительной важности (удельные веса) объекта (элемента), необходимо найти собственные векторы каждой заполненной матрицы и нормализовать их по сумме к единице (для удобства использования). Это вытекает из следующих соображений: пусть есть некоторый набор (w_1, \dots, w_n) истинных значений важности каждого из n суждений. Тогда матрица \mathbf{A} является состоятельной, каждый ее элемент a_{ij} дает оценку отношений w_i/w_j . Для состоятельной матрицы:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \frac{w_j}{w_i} = n, \dots, i = 1, \dots, n. \quad (2.1)$$

В общем случае, искомый набор значений (w_1, \dots, w_n) должен удовлетворять уравнению:

$$\mathbf{A}\mathbf{w} = \lambda_{\max} \mathbf{w}, \quad (2.2)$$

где λ_{\max} — наибольшее из собственных значений матрицы \mathbf{A} .

Если матрица \mathbf{A} неотрицательна и неприводима, это уравнение имеет единственное (с точностью до постоянного множителя) неотрицательное решение. Поскольку оценки экспертов в матрице Саати могут быть противоречивыми (т. е. какие-либо объекты могут быть оценены экспертом одновременно как более и менее предпочтительные), получив решение уравнения $\mathbf{A}\mathbf{w} = \lambda_{\max} \mathbf{w}$, можно судить о его качестве по тому, насколько λ_{\max} близко к величине n , т. е. насколько точны определяемые значения важности (w_1, \dots, w_n) . Именно поэтому для улучшения состоятельности матрицы \mathbf{A} и используется в данной технологии соотношение $a_{ij} = 1/a_{ji}$.

Получаемый собственный вектор матрицы Саати и его нормализации по условию (2.2) содержат искомые оценки относительной важ-

ности элементов оцениваемой системы, которые отражают представления о важности объектов. Каждый элемент собственного нормализованного вектора показывает вклад соответствующего элемента объекта (фактора, показателя и т. д.) в долях единицы в общую оценку.

Большое преимущество метода Саати состоит в возможности оценить еще и качество экспертизы, для чего автором предложен специальный критерий — относительная непротиворечивость экспертизы (ОН). Он рассчитывается с помощью индекса непротиворечивости (ИН) оценок, вычисляемого по формуле

$$\text{ИН} = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1),$$

где n — число сравниваемых элементов.

ИН соотносится со следующими табличными величинами «случайной непротиворечивости», зависящими от размерности матрицы оценок:

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Случайная согласованность	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Достоинство экспертных методов — их относительная простота и применимость для принятия управленческих решений практически в любых ситуациях, в том числе в условиях неполноты информации. Важная особенность этих методов — возможность прогнозировать качественные характеристики рынка.

К недостаткам экспертных методов относятся: субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

Среди разновидностей экспертных методов выделяется метод Дельфи. Его суть заключается в обобщении результатов исследования путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре (рис. 2.3).

Достаточно распространенный метод экспертных оценок, позволяющий получить большое количество конструктивных идей, — «мозговая атака» или «мозговой шторм». Основа метода — выработка экспертами решения на основе совместного обсуждения проблемы. В качестве экспертов, как правило, приглашаются не только специалисты по данной проблеме, но и люди с высокой эрудицией и творческим мышлением. Дискуссия строится по заранее разработанному сценарию.

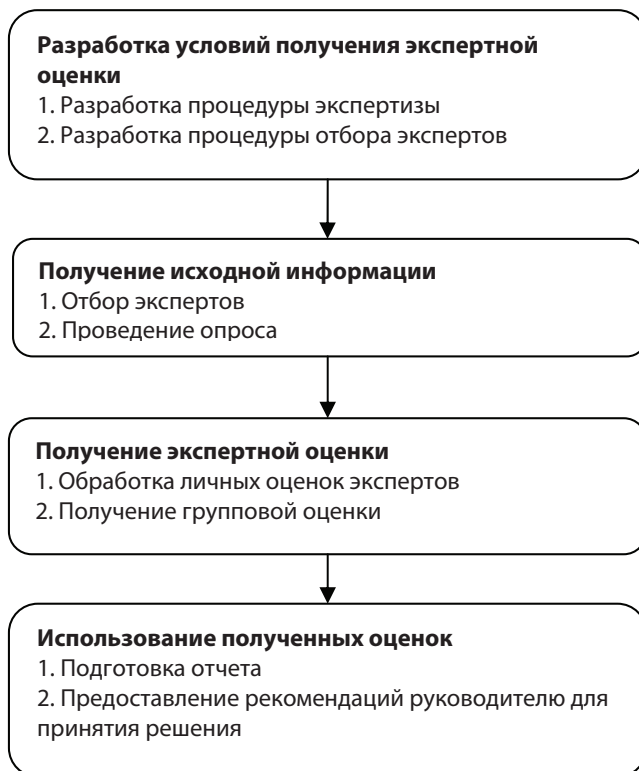


Рис. 2.3. Организация проведения экспертного опроса для принятия решения

На основе «мозгового штурма» У. Гордон в 1960 г. предложил метод синектики. Его основное отличие от «мозгового штурма» заключается в том, что в качестве экспертов выступает стабильная по составу группа, которая «от штурма к штурму» накапливает определенный опыт. Кроме того, использование метода синектики допускает критические высказывания.

К методам получения качественных экспертных оценок также относятся:

- *экспертная классификация* (метод целесообразно использовать, когда необходимо определить принадлежность оцениваемых альтернативных вариантов к установленным и используемым классам, категориям, уровням, сортам и т. д.);
- *метод векторов предпочтений* (эксперту предъявляется весь набор оцениваемых альтернативных вариантов и предлагается для

каждого варианта указать сколько, по его мнению, альтернативных вариантов превосходят данный);

- *дискретные экспертные кривые* (при построении кривой определяется набор характерных точек, в которых наблюдается или ожидается смена тенденции изменения значений показателя рассматриваемого параметра; также определяются значения показателя в характерных точках. На участках между характерными точками предполагается, что значения показателя изменяются линейно, т. е. две соседние характерные точки кривой могут быть соединены прямыми отрезками).

Наряду с качественными методами используются методы, позволяющие получать и анализировать количественную информацию:

- *непосредственная количественная оценка* (используется при определении значения количественно измеряемого показателя и оценке степени сравнительной предпочтительности различных объектов). В первом случае каждый эксперт непосредственно указывает значение показателя для оцениваемого объекта (это может быть конкретное численное значение). Во втором случае количественная оценка эксперта определяет степень сравнительной предпочтительности;

- *метод средней точки* (используется, когда альтернативных вариантов достаточно много). Если через $f(a_1)$ обозначить оценку первого альтернативного варианта значения показателя, относительно которого определяется сравнительная предпочтительность объектов, а через $f(a_2)$ — второго, то далее эксперту предлагается подобрать третий альтернативный вариант a_3 , оценка которого $f(a_3)$ расположена посередине между значениями $f(a_1)$ и $f(a_2)$ и равна $f(a_1) + f(a_2)/2$;

- *метод Черчмена–Акофа* (используется при количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов и допускает корректировку оценок экспертов. Предполагается, что оценки альтернативных вариантов — неотрицательные числа);

- *метод лотерей* (для любой тройки альтернативных вариантов a_1, a_2, a_3 , упорядоченных в порядке убывания предпочтительности, эксперт указывает такую вероятность p , при которой вариант a_2 равноценен лотерее, вариант a_1 встречается с вероятностью p , а вариант a_3 — с вероятностью $(1 - p)$).

При разработке управленческих решений широкое использование находит *метод сценариев*, также дающий возможность оценить наи-

более вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений. Поскольку эти методы не требуют предугадать все возможные исходы, ими можно воспользоваться в ситуации высокой неопределенности результата.

Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину вероятных будущих состояний ситуации под влиянием тех или иных воздействий.

Прогнозирование — одна из основных составляющих управленческого процесса. Без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения. Прогнозирование бывает *изыскательское* и *нормативное*. Один из основных методов, используемых в изыскательском прогнозировании, — экстраполяция временных рядов (статистических данных об интересующем нас объекте)¹. В основе экстраполяционных методов лежит предположение о том, что закон роста, имевший место в прошлом, сохранится и в будущем.

К числу методов, используемых в нормативном прогнозировании, относится *метод горизонтальных матриц решений*, когда определяется первоочередность выполнения предлагаемых для достижения целей. Обычно используются двумерные или трехмерные матрицы. Наиболее часто горизонтальные матрицы решений используются для определения оптимального распределения ресурсов при заданных ограничениях. При этом в качестве ресурсов могут выступать денежные средства; рабочая сила, ее качество и квалификация; оборудование, энергия и т. д.

Стандартные методы планирования бюджета капитальных затрат применяют, чтобы понять, стоит ли инвестировать в какой-то проект. При этом анализируют потенциальный денежный поток. Инструменты этих методов: анализ дисконтированного денежного потока, ожидаемого уровня доходности и чистой приведенной стоимости.

¹ Горбунов А. А., Кулибанов В. С., Кротов В. Ю. Прогнозирование и регулирование инвестиционно-строительной деятельности в регионе. СПб.: «Банк Петровский»; АОЗТ «ПФ», 1995. 112 с.

Методы численного сценарного анализа позволяют провести анализ решения, если известны исчерпывающий набор возможных последствий и вероятность каждого из них. Чтобы оценить риск и доходность при разных вариантах решения, используются математические и статистические методы, а также симуляция:

- метод Монте-Карло (алгоритм, позволяющий экспериментально оценить параметр);
- анализ решений (позволяет выбрать оптимальное решение, в зависимости от поставленных компанией целей);
- метод реальных опционов (применение методики финансовых опционов к бизнес-ситуациям. Позволяет оценить, насколько выгодно оставить возможность впоследствии изменить решение).

Кейсовый анализ — это инструменты сбора и синтеза данных об аналогичных ситуациях из прошлого компании и других фирм. Как правило, наибольший вес получают самые похожие на рассматриваемую ситуацию примеры. Руководители, обдумывая решения, часто обращаются к *аналогиям*, но делают это, как правило, без всякой системы. Зачастую они подбирают именно такие примеры, которые «льют воду на их мельницу», и не обращают внимания на те, которые могли бы дать более объективную картину и расширить спектр стратегий и вариантов исхода. Метод кейсового анализа позволяет четко структурировать этот процесс и обработать максимум релевантной информации. Им можно воспользоваться даже в тех случаях, когда руководитель не знает точно, какое влияние главные факторы успеха оказывают на результаты. Для начала нужно подобрать аналогичные бизнес-ситуации из прошлого компании или других фирм, посмотреть на результаты принятых тогда решений и определить, насколько та или иная ситуация похожа на имеющуюся. Лучшим вариантом решения окажется тот, который наберет наибольшее количество баллов по средnezавышенной оценке. Иногда за нужным примером далеко ходить не надо. Так, кинопродюсер может сравнить свой проект с похожими фильмами, выпущенными ранее. Если же вы затеваете новое для себя дело, стоит обратиться к опыту компаний, работающих в других индустриях, хотя иной раз это требует определенной смекалки. Главное, проявить при этом системный подход. Например, производители различной продукции при угрозе наступления цифровых

технологий могут позаимствовать опыт у музыкальной индустрии или книгоиздателей. Если же вы, к примеру, переходите от производства товаров к производству услуг, присмотритесь к ИТ-компаниям, которые этот шаг уже сделали.

Если вы не можете построить модель каузации для своего проекта, лучшее, что можно сделать, — изучить положительный и отрицательный опыт других компаний, сталкивавшихся в прошлом с аналогичной ситуацией. При этом наибольшее значение будет иметь ситуация, наиболее близкая к вашей.

Методы агрегации — инструменты для получения информации из множественных источников:

- *традиционные методы* (например, метод Дельфи) позволяют получить информацию от разных экспертов, а затем соединить куски воедино, чтобы выявить варианты исходов и вероятность каждого. В дополнение ЛПР может собрать экспертов и найти консенсус;

- *информационные биржи* или *биржи прогнозов* рассчитаны на то, чтобы узнать «мнение толпы». Как и на финансовой бирже, участники делают ставки, основываясь на ожидании событий (например, победы определенного кандидата на выборах или выпуска новинки на рынок);

- *метод стимулированной оценки* — опрос людей, обладающих разными «кусками» информации, чтобы найти числовое значение будущих показателей. Угадавшие получают премии;

- *прогнозирование по аналогии* — респондентов спрашивают, насколько данное решение или актив напоминают прошлые. Информацию сводят с помощью статистических инструментов и получают прогноз размера будущей прибыли, сроков завершения проекта или суммы затрат — в зависимости от того, что именно интересует. Это, по сути, разновидность кейсового анализа.

Можно использовать вышеназванные или другие известные управленческие инструменты, но они не дадут должного эффекта, если не будут адекватны стадии развития организации.

В каком-то смысле, вся наука управления — *это проверка на адекватность*. Какой инструмент обеспечивает повышение эффективности предпринимательской деятельности? Есть ли необходимость в тех или иных управленческих решениях? Точно так, как мы отка-

зывается от ненужных трат в личной жизни, мы должны научиться отказываться от «модных» заграничных управленческих инструментов и выбирать их адекватно стадии развития организации. Директора исследованных организаций ни разу не выделяли внедрение современных инструментов принятия управленческих решений среди ключевых факторов своего успеха.

2.2. Значимые факторы, не учитываемые в процессе принятия решений

Чтобы принятое управленческое решение было эффективным, ЛПР необходимо:

- уметь пользоваться инструментарием принятия управленческих решений;
- достаточно точно оценивать степень неопределенности ситуации.

Для разработки управленческих решений руководителю и членам управленческой команды необходимо не только обладать теоретическими знаниями, богатым опытом, управленческим поведением, но и достаточно квалифицированно применять на практике:

- методологию разработки управленческого решения;
- методы разработки управленческих решений;
- организацию разработки управленческого решения;
- оценку качества управленческих решений.

У ЛПР, как и у любого человека, имеются свои когнитивные ограничения и поведенческие стереотипы. Очень часто эти люди излишне самоуверенны и, полагая, что обладают даром предвидения, упорно интерпретируют факты в пользу своей изначальной гипотезы. По сути, они не знают, чего именно не знают и поэтому попадают в когнитивные ловушки. В силу известной самоуверенности, ЛПР пренебрегает методами принятия управленческих решений и инструментами диагностики и, соответственно, принятое им решение будет неправильным. Здесь придет на помощь системный подход к принятию управленческих решений, с поэтапной оценкой эффективности решений на основе процедурной рациональности, предполагающий прозрачность и открытость, чтобы коллеги ЛПР могли высказывать свое мнение.

Не будем перечислять присущие управленческой деятельности недостатки, а остановимся на факторах, влияющих на процесс принятия управленческих решений, но не учитываемых при этом ЛПР.

1. *Организационно-структурные действия*¹.

К ним, как правило, относят:

- четкое выделение круга решенных и нерешенных вопросов в рамках сформулированной проблемы или аналогичных ей (известных элементов потребного будущего и препятствий для осознания его в целостном образе);
- раздельное обобщение решенных и нерешенных вопросов с последующей их систематизацией, установление «точек соприкосновения» или «сопряжения» нерешенных вопросов с известным знанием (элементами предвидимого объекта);
- решение в рамках условий проблемы частных задач, необходимых в поиске предвидимой новизны;
- установление зависимости между предметностью процесса принятия управленческих решений и условиями предвидения;
- оформление структурной схемы проблемной ситуации;
- интуитивные усилия для получения ассоциативного ответа на проблемный вопрос.

В процессе реализации организационно-структурных принципов устанавливается и предметно-логическая граница между содержащимся в условиях проблемы известным и неизвестным знанием (или будущим результатом предвидения). Эта граница позволяет сознанию человека, во-первых, «определиться» с основной доминантой в виде способности преимущественно воспринимать предвосхищающую будущее информацию, во-вторых, сузить круг объектов, определяющих содержание ассоциирования и делающих этот процесс в определенной степени управляемым. Средствами предвосхищения предвидимого объекта могут выступать самые разнообразные характеристики ассоциированной предметности: соотносящиеся с предвидимой новизной свойств объектов, закономерности, методы, тенденции развития, гипотезы и т. д.

¹ Подробнее см.: Асаул А. Н., Асаул Н. А., Симонов А. В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. СПб.: СПбГАСУ, 2009. 258 с.

К аналитическим относят действия по обработке предметного содержания вовлекаемой в предвидение информации, т. е. анализ известного знания на предмет установления его родства с условиями проблемы.

2. Отсутствие границы между элементами корпоративного управления и традиционных управлений¹.

Систему корпоративного управления характеризует в значительной степени выстраивание отношений с субъектами внешней и внутренней среды организации. Для большинства крупных компаний можно выделить следующее содержание понятия «корпоративное управление»: менеджмент; собственники компании (для акционерных обществ — крупные и мелкие акционеры); органы государственной власти; кредиторы. Необходимо отметить, что в международной практике в этом ряду находится также выстраивание отношений с персоналом компании и общественностью.

Социальная ответственность субъектов предпринимательства — это система социального партнерства компаний и общества. Реализуется она через инвестиции и бизнес-проекты, которые чаще всего направлены на охрану здоровья, здоровый образ жизни, безопасность труда, развитие персонала, — то есть на внутренние вложения в социальные активы. Сюда входят также природоохранная деятельность и ресурсосбережение, поддержка и развитие местного сообщества, развитие социальной инфраструктуры. Эти социальные вложения условно можно назвать внешними. В настоящее время компании бе-

¹ Подробнее см.: Асаул А. Н. Менеджмент корпораций и корпоративное управление // По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики. Науч. тр. Российской науч.-практ. конф. СПб.: Наука, 2006. Т. 1. С. 6–13; Асаул А. Н. Корпоративное управление и корпоративные отношения: сущность и проблемы // Наука и инновация в современном строительстве. Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: СПбГАСУ, 2007. С. 325–330; Асаул А. Н. Корпоративное управление и корпоративные отношения: сущность и проблемы // Экономическое возрождение России. 2008. № 1(15). С. 3–6; Асаул А. Н. Проблемы корпоративного управления и управления компаниями // Докл. 65-й науч. конф. профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов университета. СПб.: СПбГАСУ, 2008. Ч. 4. 220 с.; Асаул А. Н. Менеджмент и корпоративное управление корпораций // Корпоративное управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Національний університет водного господарства та природокористування. Рівне. 4–5 травня, 2006.

рут на себя финансирование тех областей, до которых у государства, как говорится, «руки не доходят»¹.

Многие из крупных компаний выстраивают свои отношения с общественностью в основном в форме благотворительности. Среди направлений спонсорской помощи организаций чаще встречаются шефская помощь детским домам, детским садам, школам, больницам и спортивным учреждениям.

Среди преимуществ, которые получает субъект предпринимательства при соблюдении принципов социального партнерства, чаще всего называют рост профессионализма и удержание «кадрового потенциала» компании; донесение деловой и общественной репутации организации до населения, клиентов, партнеров; выстраивание партнерских отношений с органами власти². В то же время, многие компании указывают на то, что развитие социальной ответственности ограничивают некоторые обстоятельства: огромное число просьб и обращений при ограниченности ресурсов, отсутствие системы поощрения социально ответственных организаций, отсутствие системы оценки обществом результатов социальных и благотворительных программ предпринимательства³.

Отвлечение средств на социальные программы не совсем согласуется со стремлением акционеров получить максимальную прибыль. Найти оптимальный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами общества — главная задача, которую приходится решать менеджменту компаний. Чтобы конкретный акционер не обвинял менеджеров в уходе его денег, необходимо разработать план мероприятий, учитывающих интересы общества и компании, просчитать, во что обойдется та или иная социальная инициатива и, самое

¹ Асаул А. Н. Выступление на круглом столе по теме «Социальная ответственность российского предпринимательства» // Вольное экономическое общество России. 2005. Т. 55. С. 349–351.

² Цит. по: Асаул А. Н. Социальная ответственность как приоритет социально-экономического развития бизнеса // Приоритеты социально-экономического развития. Сб. науч. мат. годичного 43 собрания Санкт-Петербургских научных советов по экономическим проблемам 12 мая 2005 г. СПб.: СПбГАСЭ, 2005.

³ Асаул А. Н. Социальная ответственность бизнеса как инструмент измерения новой экономики // Международный союз экономистов и Вольное экономическое общество России. 2013. Т. 185(39). С. 47–63.

главное, измерить эффективность реализованных социальных инициатив¹.

Многие субъекты предпринимательства из разряда открытых акционерных обществ обеспечивают достаточную прозрачность информации, необходимой для принятия решений об инвестировании. В частности, на их официальных сайтах размещены устав организации, бухгалтерская отчетность, социальные программы и др.

Важнейшая проблема взаимодействия предпринимательства и власти — определение степени ответственности каждого из субъектов за решение социальных проблем и социальное развитие общества. Ни в науке, ни в практике нет единого подхода к решению этой проблемы. Одни считают, что ответственность за социально-экономическое развитие в максимальной степени возлагается на предпринимательство. Этот, так называемый, европейский подход поддерживают в основном представители некоммерческих организаций и государственных органов власти². Другие разделяют американский подход, в рамках которого сверхзадачей предпринимательства является повышение прибыли и рост ценности компании для акционеров, а ответственность за решение социальных проблем лежит на государстве. Нобелевский лауреат 1970 г. М. Фридман считал, что социальная ответственность компании состоит в повышении прибылей³.

Основные собственники компаний демонстрируют очень высокую, часто экономически необоснованную, степень опасения в отношении раскрытия информации о деятельности своих компаний, и, в частности, о вопросах корпоративного управления (данные о членах совета директоров и исполнительных органов, числе заседаний этих органов, соотношении исполнительных и неиспол-

¹ Асаул А. Н. Социально-ориентированные взаимоотношения бизнеса и власти // Корпоративное управление: проблемы и практика. Сб. науч. тр. Ульяновск: УлГТУ, 2009. С. 9–13.

² Асаул А. Н. Взаимодействие государства и бизнеса в решении социальных проблем // Экономическое возрождение России. 2010. № 2. С. 4–7.

³ Асаул А. Н. Взаимодействие бизнеса с государством в решении проблем социально-экономического развития // Marketing społeczny oraz perspektywę jego rozwoju na świecie: monografia pod redakcją Arnolda Pabiana. Częstochowa, 2009. С. 40–49.

нительных членов в составе совета директоров и пр.). Очень часто даже компании, внедрившие у себя отдельные компоненты «передового корпоративного управления», не считают нужным раскрыть информацию о таких фактах.

3. Особенности стратегических управленческих решений.

Функционирование любого субъекта предпринимательства невозможно без выработки стратегических решений. Под стратегией понимают детальную программу, направленную на достижение цели¹. Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей; выработку стратегии; определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, позволяющих организации добиваться поставленных целей. Учет особенностей управленческой деятельности при реализации стратегии позволяет достигать поставленных целей более надежно.

Самые ответственные управленческие решения — стратегические, определяющие судьбу субъекта предпринимательства. Они требуют видения проблемы в широком контексте и долгосрочной перспективе². Но, как показывают исследования, большинство руководителей субъектов предпринимательства недостаточно внимания уделяет специфике стратегического управления, что не позволяет им в полной мере реализовать миссию своей организации, основанную на следующих конечных продуктах стратегического управления:

- потенциале организации, обеспечивающем достижение будущих целей;
- адаптации персонала и организационной структуры организации к изменениям внешней среды.

В процессе принятия управленческих решений важна полнота понимания потенциала субъекта предпринимательской деятельности и возможных источников его роста.

¹ Стратегическое планирование развития строительной организации / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: СПбГАСУ, 2009. 163 с.

² Асаул А. Н., Багрецов С. А., Шалашаа З. И. Предпринимательство: системный анализ и стратегическое управление бизнес-процессами в производстве. Сухум, 2013. 169 с.

Под потенциалом правомерно понимать совокупность имеющихся средств, возможностей, способностей (включая скрытые нереализованные резервы деятельности хозяйствующих субъектов экономики), которые при изменении определенных условий могут перейти из потенциальной возможности в действительность. Потенциал — это, собственно, резервы и возможности, требующиеся для достижения определенного конечного результата. Но в экономической литературе¹ правильно отражается необходимость разграничения понятий «потенциал» и «ресурсы».

Ресурсы хозяйствующего субъекта экономики представляют собой уже имеющиеся и фактически используемые для достижения поставленной цели возможности. Понятие «ресурсы» используется в теории и практике в двух случаях:

1) для характеристики понятия «ресурсный потенциал» (имеющиеся и исследуемые ресурсы — это составная часть потенциала, однако преобразованная в процессе производства или выбывшая из состава имущества часть ресурсов уже не может быть таковой по определению);

2) для характеристики понятия и оценки эффективности использования ресурсов, согласно применяемым критериям (ресурсоотдачи, фондоотдачи и др.).

Схема взаимосвязи проявления в общей системе менеджмента субъекта предпринимательской деятельности таких экономических категорий, как потенциал, резервы и ресурсы (рис. 2.4), разработанная в ходе настоящего исследования, позволяет структурировать управляемую подсистему в составе системы управления следующими процессами:

- выявления и использования потенциала субъекта предпринимательской деятельности;
- формирования, использования и перераспределения ресурсов субъекта предпринимательской деятельности;
- производства и реализации строительной продукции, работ, услуг коммерческой организации.

¹ Львов Д. С. Развитие экономики России и задачи экономической науки / Отд. экон. РАН. М.: Экономика, 1999. 79 с.

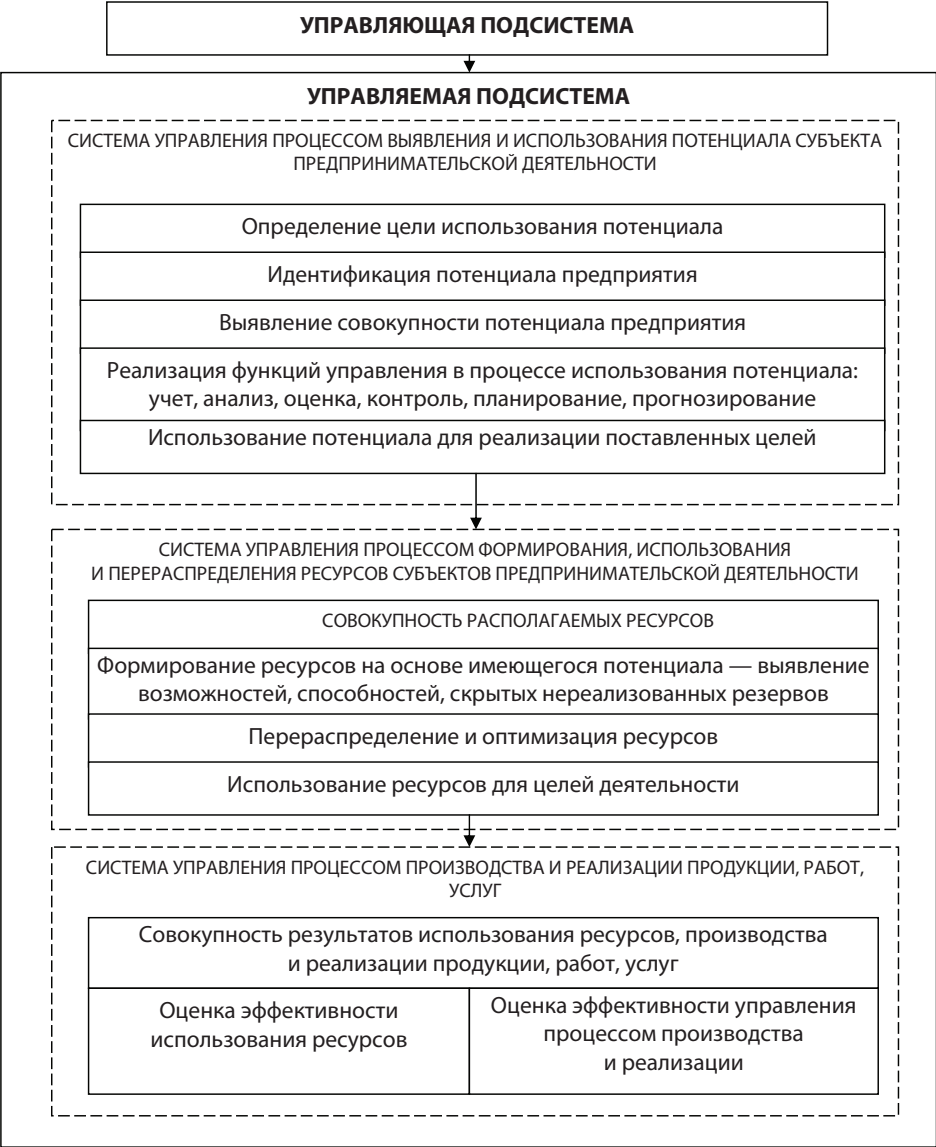


Рис. 2.4. Схема взаимосвязи системы управления потенциалом и ресурсами в общей системе менеджмента субъектов предпринимательской деятельности

На схеме (рис. 2.5) со стороны «входа» этот потенциал состоит из информации, сырьевых, финансовых и людских ресурсов; со стороны «выхода» — из произведенной продукции и услуг, набора правил

социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что в потенциал организации могут быть включены не все ее продукты и услуги, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации, созданная на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

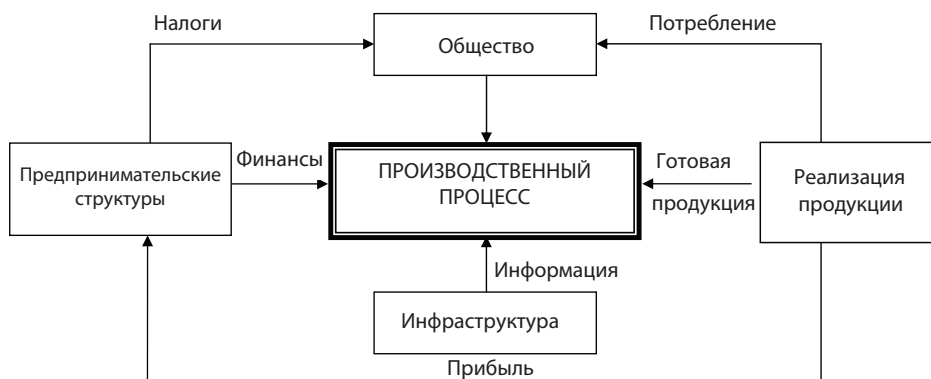


Рис. 2.5. Схема экономической деятельности субъекта предпринимательства

К факторам, осложняющим процесс принятия управленческих решений, относятся внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность субъекта предпринимательской деятельности к переменам во внешней среде. В предпринимательской деятельности это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также отреагировать ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал и стратегические возможности субъекта предпринимательства определяются его структурой и качеством персонала.

Структуру субъекта предпринимательства составляют:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;

- возможности и мощности оборудования по переработке и передаче информации;
- уровень организации производства;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать управленческие решения;
- соответствие задач отдельных групп и лиц общим целям;
- корпоративное делопроизводство;
- организационная культура, нормы и ценности, лежащие в основе организационного поведения.

Качество персонала можно оценить по следующим критериям¹:

- отношение к изменениям;
- профессиональная квалификация и мастерство в проектировании, анализе изменений рынка;
- умение решать проблемы стратегической деятельности;
- способность решать проблемы организационных изменений;
- мотивация участия в стратегической деятельности и способность преодолевать сопротивление.

Следовательно, система действий (подготовка, принятие и реализация управленческих решений) должна быть направлена на обеспечение эффективности экономической деятельности субъекта предпринимательства, основной принцип измерения которой — взаимосвязь цели и конечного результата предпринимательской деятельности.

Поскольку результат предпринимательской деятельности всегда связан с ее целью, атрибуты которой — стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретный продукт (товары, работы и услуги), то объектами предпринимательской деятельности являются: изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, то есть то, что может удовлетворить чью-либо потребность и предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления. В предпринимательской структуре менеджер, занимающийся стратегическими проблемами, должен сосредоточить свои усилия не только на факторах, производящих прибыль, но и на устойчивости организации (см. раздел 1.2). Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость стратегических изменений в организации и реа-

¹ Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Гуманистика, 2006. 216 с.

лизовать их; создать организационную структуру, способствующую развитию организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого риска; подобрать и обучить специалистов, способных провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического, оперативное управление предусматривает использование согласованной стратегической позиции организации для достижения поставленных целей¹. Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен уметь, используя потенциал организации, обеспечивать получение прибыли от результатов производственной деятельности, так как именно прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, и, соответственно, источником развития предпринимательства. Обязанности такого руководителя: определение общих оперативных задач, мотивация, координация и контроль руководителей подразделений организации и исполнителей.

Для нормального функционирования субъекта предпринимательства и стратегическое и оперативное управление предполагают формирование и поддержание определенного организационного подхода к подбору и воспитанию кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Если стратегическая организационная структура нацелена на изменения и является гибкой, то оперативное управление устойчиво к изменениям и нацелено на результат. *Стратегический управленец стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений; руководитель, осуществляющий оперативное управление, напротив, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле текущей деятельности.*

Таким образом, система управления субъекта предпринимательства включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности — стратегическое управление, связанное с развитием

¹ Асаул А. Н., Иванов С. Н. Стратегическое планирование экономического развития муниципального образования // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2004. Вып. 2. Т. 2.

будущего потенциала организации, и оперативное, претворяющее существующий потенциал в прибыль.

Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное осуществляется на базе приростного поведения.

Как показывает практика, современные организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать структуру управления, которая бы позволила успешно их развивать¹.

4. Влияние типа стратегий на принятие управленческих решений.

Для большинства субъектов предпринимательства, как показали исследования, характерны два основных типа стратегий:

- ориентированные на конкурентное преимущество и долгосрочное присутствие на рынке;
- ориентированные на накопление капитала.

Стратегия долгосрочного присутствия на рынке характерна для компаний, достаточно крепко стоящих на ногах, ставящих цели стабильного роста экономической деятельности. В арсенале наиболее действенных средств: создание конкурентных преимуществ, обеспечение устойчивости. «Ежегодное стратегическое планирование — устаревшая практика. Если надо менять стратегию, вам некогда вписываться в свой стандартный цикл планирования. Сдвиги в мировой финансовой системе, на рынке, в геополитике и цифровом мире ждать не будут. Едва появляются первые признаки, сразу стройте свою команду. И надо использовать возможности, как только они появляются», — убеждает нас Рэм Чаран².

Стратегия накопления капитала ориентирована на получение максимума прибыли сегодня, причем почти любыми способами. Как правило, ее используют организации, основной целью которых до сих пор является выживание. Их способы достижения целей далеки от традиционных схем (управления затратами на производство продукции, изменения его структуры в соответствии с платежеспособ-

¹ Стратегическое планирование развития строительной организации // А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: СПбГАСУ, 2009. 163 с.

² Чаран Р. Нельзя быть тряпкой. Принимайте трудные решения // Harvard Business Review. 2013. Декабрь. С. 70–76.

ным спросом, внедрения передовых технологий и усиления конкурентоспособности на рынке) — они выражаются в массовых неплатежах, взаимной задолженности и уклонении от налогообложения, использовании финансовых ресурсов не в основном производстве, а в более прибыльных сферах (торгово-посреднических сделках, на рынках ценных бумаг и т. д.). Такие методы адаптации к рынку помогают организациям выживать в труднейших условиях, но отнюдь не способствуют развитию производства, усилению его инвестиционной и инновационной направленности, повышению конкурентоспособности.

5. Организационные процессы.

Большинство неудач в управлении предпринимательскими структурами вызвано, в первую очередь, несовершенством организационной структуры управления¹. Элементарная и функциональная организационные структуры большинства субъектов предпринимательства перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий. Поэтому компания должна выработать обязательную для всех процедуру принятия решений.

Проблема выбора типа структуры управления компанией весьма актуальна. Среди малых предприятий наиболее распространены структуры, где руководитель работает с подчиненными без посредников. Однако при росте численности персонала единоличное управление становится невозможным и возникает необходимость создания вертикальных структур. Простейшая двухуровневая вертикальная структура (наиболее гибкая, адекватно реагирующая на все изменения ситуации) также достаточно распространена среди производствен-

¹ Подробнее см.: Асаул А. Н., Асаул Н. А., Симонов А. В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. СПб.: СПбГАСУ, 2009. 258 с.; Асаул А. Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия // Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2010. Т. 3. № 5. С. 7–13.

ных управленческих структур. В таких системах меньше искажается информация, так как каналы ее передачи короче и ее изменения при поступлении с одного уровня управления на другой минимальны.

Для крупных компаний характерны другие структурные решения, например, дивизиональная структура, представляющая собой объединение нескольких функциональных структур. Переход к дивизиональной организационной структуре (например, в «Ленспецсму»)¹, повышая гибкость и адаптивность организации и создавая возможности для концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем порождает определенные сложности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений. Хотя трудности разработки и реализации стратегии присутствуют и в более развитых оргструктурах, общий вывод бесспорен — их стратегический потенциал существенно различается. Поскольку оргструктура компании не должна быть более сложной, чем необходимо (исходя из ее размера, характера деятельности, технологии и территориального размещения), то большинство российских и западных экономических субъектов функционирует в рамках простых оргструктур. При этом стратегические аспекты функционирования остаются без должного внимания, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии².

Компании с дивизиональной структурой управления принимают стратегические решения на общеорганизационном уровне (инвестирование, управление финансами, сбыт, капитальные вложения и др.). Функциональные подразделения обладают достаточной самостоятельностью, осуществляют собственные планирование и анализ, кадровую политику, при этом численность управленческого персонала растет (анализ показывает рост до 25–30 % от числа работающих) и соответственно растут расходы на его содержание. Изучение ситуации показало, что подразделения не платят компании за использование капитала, инвестируемого в исследова-

¹ Заренков В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. СПб.: Стройиздат, 1999. 288 с.; Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Гуманистика, 2006. 328 с.

² Стратегическое планирование развития строительной организации / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: СПбГАСУ, 2009. 163 с.

ния и разработки, что способствует завышению ожидаемых доходов в прогнозах. Как результат, прогнозы дают крайне искаженную картину, что ведет к неправильным (неэффективным) управленческим решениям. Правильнее было бы переподчинить аналитиков непосредственно руководителю финансовой службы компании, который сможет объективно оценить предоставляемые данные и цифры и увидеть суть проблемы.

В управленческой практике распространена вторая группа организационных структур — адаптивная, характеризующаяся размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью. Наш анализ показывает, что матричные структуры в России не работают.

Об эффективности принимаемых управленческих решений нельзя судить только по обобщенному показателю роста объемов. В большей степени важен не рост вообще, а рост за счет качественного развития технологической базы и совершенствования системы управления, значительного повышения на этой основе производительности труда и создания прочных конкурентных преимуществ продукции.

Выводы

Во многих предпринимательских структурах системы управления ориентированы на выживание любой ценой. Тем не менее, около половины из них нацелены на расширение предпринимательской деятельности и планируют в ближайшие пять лет расширить имеющиеся виды экономической деятельности или инвестировать в новые направления значительные суммы. При достижении своих целей такие организации сталкиваются с одними и теми же проблемами, среди которых малая степень доступности финансовых средств и производственных площадей, высокие налоги и др. В то же время многие (в основном, крупные) компании достигают таких целей развития, как значительный рост производительности труда, грамотный выбор и реализация конкурентоспособности продукции, создание инновационных производств и др. Именно такие цели должны выходить на первый план у региональных компаний на современном этапе — от выживания к полноценному опережающему развитию.

Для многих отечественных компаний характерна ориентация на экспорт, как следствие глобализации и регионализации мира¹. В организациях-экспортерах сертифицирована система менеджмента качества. Большинство крупных региональных компаний довольно успешно выстраивает отношения с собственниками, персоналом, кредиторами, органами государственной власти и общественностью. Для многих крупных организаций характерно наличие социальных программ для работников, выстраивание отношений с общественностью, обеспечение относительной прозрачности информации, необходимой для принятия решений об инвестировании и др.

Все больше выявляется субъектов предпринимательской деятельности с передовой управленческой практикой, для которых характерны амбициозные цели, система менеджмента качества, достаточно высокий инновационно-технологический потенциал, соблюдение принципов социального партнерства со всеми участниками экономических отношений. Но среди субъектов предпринимательской деятельности наблюдается и ориентация на рост без качественного развития. Сохраняется эта тенденция систем управления в части компаний, ориентированных на выживание с преобладанием краткосрочных (рассчитанных на 1–2 года) целей.

2.3. Контроль, качество и эффективность принимаемых управленческих решений

Любое успешное управленческое решение должно обладать следующими качественными признаками:

- всесторонняя обоснованность;
- реальность исполнения;
- своевременность;

¹ Этногеографические факторы глобализации и регионализации мира / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 296 с.; Асаул А. Н. Глобализация экономики // Глобализация, новая экономика и окружающая среда. Проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию. Мат-лы VII Междунар. конф. Российского общества экологической экономики. СПб.: СПбГУ, 2005; Асаул А. Н., Джаман М. А., Шуканов П. В. Этногеографические факторы глобализации и регионализации мира // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2011. № 7. С. 131–132.

- экономичность (достижение лучших конечных результатов при наименьших затратах).

Поскольку управленческие решения реализуются исполнителями, «человеческий фактор» здесь обязательно присутствует. Для реализации принятого управленческого решения необходима система контроля его выполнения. Практика¹ свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Контроль — это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых управленческих решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. *Процесс контроля* — это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых управленческих решений путем реализации определенных задач и методов. Процесс контроля характеризуют три составляющие:

- содержательная (что выполняется в процессе контроля);
- организационная (кем и в какой последовательности осуществляется контроль);
- технологическая (как осуществляется контроль).

Цель контроля — обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок, недоработок и отклонений. Содержание контроля проявляется в его функциях.

Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния исполнения принятого решения. *Ориентирующая функция* направлена на вопросы, заслуживающие в данный момент внимания. *Стимулирующая функция* проявляется в выявлении и вовлечении неиспользованных ресурсов. *Корректирующая функция* контроля заключается в уточнении сути самого решения в том случае,

¹ Асаул А. Н., Канаров Б. М. Управление социально-экономическими системами с позиций теории самоорганизации // Экономическое возрождение России в XXI веке. Мат-лы Российской науч.-практ. конф. Научные труды Вольного экономического общества. М.–СПб.: ВЭО, 2006. Т. 69. С. 329–335; Асаул А. Н., Павлов В. І. Особливості ухвалення управлінських рішень при реалізації ринкових стратегій діяльності організацій / Стратегія розвитку і реалізації потенціалу АПК. Житомир: Житомирське обласне об'єднання громадської організації «Спілка економістів України», 2008. 392 с.

если изменилась обстановка. *Авторский надзор* — функция контроля, позволяющая проверить воплощение замысла.

Контроль по упреждению разрабатывается в процессе принятия решения на базе норм, стандартов, правил. Характеризует высокий профессионализм управленческого труда и может быть использован в любой предпринимательской структуре. Схема организации контроля по упреждению представлена на рис. 2.6.

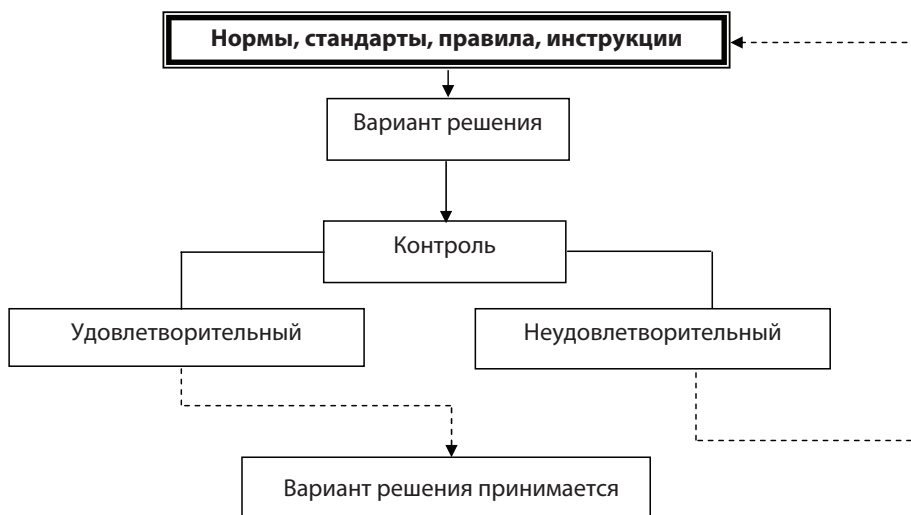


Рис. 2.6. Схема организации контроля по упреждению

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача — установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия. На этом этапе разрабатываются и корректируются критерии оценки решения, идет отладка методики текущего контроля. Неудачно разработанная система контроля может ориентировать исполнителей не на выполнение поставленных целей, а на удовлетворение требований контроля, что очень опасно для функционирования организации.

Текущий контроль осуществляется в процессе разработки и реализации решения. Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку. В разовом порядке используется фильтрующий вид текущего контроля, когда из-за резких отклонений реализация решения приостанавливается.

Этот процесс включает следующие стадии:

- установление норм функционирования;
- сбор данных о фактических результатах;
- сравнение и оценка фактического и ожидаемого результата;
- разработка и реализация корректирующих действий.

Стадии выполнения контроля требуют соблюдения основных принципов его проведения: систематичности, гласности, массовости, своевременности, экономичности. Выполнение контрольных функций должно поручаться компетентному специалисту, не связанному с подконтрольным подразделением едиными материальными интересами.

Контроль играет важную роль в реализации принятого управленческого решения, в том числе и как фактор социально-психологического характера, как для проверяющего, так и для проверяемого. В ходе процесса контроля часто высказываются отсутствие гражданского мужества (сказать правду о провале решения или недостатке профессионализма проверяющего), излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь обидеть или унизить кого-либо. Отдав распоряжение, руководитель может не получить объективной обратной связи из-за субъективизма исполнителя в оценке фактического состояния дел. Поэтому *контроль надо осуществлять только по мере необходимости*.

В каждом субъекте предпринимательской деятельности разрабатываются управленческие решения, и везде эта практика имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, организационной (корпоративной) культурой¹. Тем не менее, имеются общие подходы, одинаковые для любого процесса принятия управленческих решений, где бы он не осуществлялся. Эти подходы формируют технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации (Приложение В).

Необходимый элемент и параметр процесса принятия управленческих решений — оценка действий, предпринимаемых на следующих его этапах:

¹ Подробнее см.: Культура организации — ресурс для развития бизнеса / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Гуманистика, 2007. 216 с.

- постановки задачи принятия решений (оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации);
- решения (оценка предлагаемых специалистами вариантов);
- принятия решения (оценка ожидаемых последствий).

Для оценки процесса принятия управленческих решений используется система *критериев*. Наиболее полно она разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С помощью таких методов определяются лучшие решения по таким, например, параметрам, как: управление запасами и стоимостью основного капитала; сроки окупаемости капиталовложений; прирост доходов или прибыли; минимизация текущих издержек; максимизация производительности труда и т. п. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка принятия решения или выбор решения, требующего более длительного времени реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты (из-за инфляции, изменения политики и прочих факторов внешней среды). Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых субъектом предпринимательства ресурсов.

В практике менеджмента часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа:

- формируются критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений;
- альтернативные варианты оцениваются по этим критериям (в сущности, являющимся критериями ограничения) и разделяются на группы: соответствующие требованиям, не соответствующие и «сомнительные»;
- варианты анализируются по остальным критериям. Например, принимая решение о строительстве филиала компании, необходимо учесть, как это отразится на ее экономике, программах развития,

какое влияние новое предприятие окажет на экономическую и социальную среду обитания материнской компании и т. д. Если решение связано с освобождением кадров (например, при внедрении инновационных технологий), необходимо заранее определить направления передвижения персонала или его переподготовку.

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий заключается в том, что этот процесс всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для предпринимательской деятельности, что значительно повышает ответственность ЛПР, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам¹.

Одна из отличительных черт теории принятия управленческих решений — наличие методов, позволяющих обрабатывать и оценивать как количественную, так и качественную информацию. В процессе принятия управленческих решений большое внимание уделяется использованию экспертных методов оценки, работающих с информацией обоих видов. Они применяются там, где невозможно дать оценку другими расчетными методами. Основное назначение экспертных технологий — повышение эффективности принимаемых управленческих решений.

Существуют и другие способы представления процесса принятия управленческих решений, в основе которых находятся различные управленческие подходы: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Теоретики и практики, занимающиеся подготовкой и принятием управленческих решений, сформулировали ряд причин, приводящих к низкому качеству исполнения решений²:

- вновь принимаемые управленческие решения не учитывают предыдущих или дублируют существующий организационный порядок;

¹ Асаул А. Н. Адаптация методик прогнозирования инвестиционно-строительной деятельности // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2005. Вып. 3. Т. 2.

² Однако, как показали исследования, не менее существенно повышение качества самих управленческих решений; по данным ученых, недостатки решений в организациях составляют от 33 до 41 %.

- цель решения изменяется в процессе его движения по иерархической лестнице из-за расхождения интересов различных уровней управления;
- формулировки решения неконкретны (например: «обратить внимание», «усилить требования», «принять необходимые меры» и т. д.). Такие решения получили название «бюрократическое алиби», так как создают видимость управления;
- процесс подготовки и принятия решений недостаточно проработан;
- процедуры согласования управленческих решений с их исполнителями отсутствуют;
- стандарты делопроизводства не соблюдаются, отсутствуют элементы организации исполнения (сроки исполнения, ответственные лица и т. д.);
- назначаются заведомо нереальные сроки исполнения;
- удельный вес стратегических управленческих решений низкий;
- информационное обеспечение принятия решений недостаточное;
- эффективность механизма оценки выполнения управленческих решений низкая, часто ориентированная на соблюдение сроков, а не на достижение результатов;
- наличие множества решений, часть которых фактически не выполняется, что снижает их эффективность.

Качество управленческого решения — это степень соответствия его внутренним требованиям субъекта предпринимательства или стандартам, принятым в организации. Это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, и система мер по их реализации. *Эффективность управленческого решения* можно определить как соотношение положительных и допустимых результатов.

Для повышения качества управленческих решений, как правило, создается экспертная группа, подчиненная руководителю организации. В нее целесообразно включать экономистов отделов оплаты труда и управления персоналом, социологов, делопроизводителя, юриста, референта руководителя организации и др. В экспертную группу поступают все подготовленные управленческие решения, за исключением стандартных (о премировании коллектива по итогам года или «считать утратившим силу приказ такой-то» и т. п.). Экспертная группа

проверяет соответствие подготовленного управленческого решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов; проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав; проверяет финансовые, кадровые, ресурсные и другие возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Качество управленческого решения оказывает существенное влияние на эффективность деятельности любого субъекта предпринимательства.

Первые лица и собственники компании время от времени принимают важные, судьбоносные управленческие решения. Менеджеры среднего звена также оказывают существенное влияние на эффективность деятельности компании. Организационная культура субъекта предпринимательства влияет на общий уровень качества принимаемых решений. В связи с этим, проблемы выявления резервов улучшения качества управленческих решений всегда актуальны.

Найти решение возникающих в компании проблем можно, лишь проведя исследования существующих процедур принятия решений и проблем, возникающих с улучшением качества принятых решений. Существенные моменты при этом:

- уровень подготовки и загрузки управленческого персонала;
- качество проведения экспертиз инновационных управленческих решений и др.

В теории принятия решений известна матрица оптимальных решений, классифицирующая решения по категориям:

- нет решения;
- неэффективное решение;
- эффективное решение;
- суперэффективное решение.

Естественный интерес вызывает категория «суперэффективное решение». Достижение уровня супероптимальности — мечта каждого управленца. Такие решения могут возникать в следующих условиях:

- наличие противоположных мнений по поводу целей, которые должны быть достигнуты;

- стремление к компромиссу между антагонистами;
- повышенный уровень неопределенности при принятии решения;
- высокий профессионализм менеджеров.

Супероптимальное решение — это набор мероприятий, который самым наилучшим образом обеспечивает одновременное достижение интересов групп людей с противоположными взглядами, когда в результате «челночных» переговоров выигрывают все стороны и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Известны приемы проведения дискуссий, приводящие к супероптимальным решениям. При обсуждении полярных точек зрения нельзя спорить и доказывать свою правоту, ибо *в спорах истина не рождается*. Здесь необходимо либо развивать точку зрения собеседника с доведением ее до абсурда, либо находить совпадающие точки зрения по отдельным вопросам и развивать их, либо развивать только свою точку зрения.

Пути нахождения супероптимальных решений:

- расширение ресурсной базы федеральной, региональной, муниципальной экономики;
- переход к новому качеству глобального мышления путем концентрации внимания на более крупных целях;
- привлечение к процессу переговоров заинтересованных сторон.

Большое значение имеет снижение уровня противоречий сторон с антагонизма до поляризации, со столкновения до различий¹.

Повысить качество управленческого решения можно еще одним простым способом: соблюдением технологии его создания. Игнорирование технологии приводит к повышению неопределенности при принятии решения, что на стадии реализации превращается в риски. В частности, в строительной организации неопределенность в объеме сбыта при рассмотрении инновационного проекта может привести к рискам банкротства на стадии реализации проекта.

Другой способ повышения эффективности управленческих решений — проведение их экспертизы. Это особенно важно для сложных или носящих инновационный характер решений. Следует заметить, что качество экспертизы зависит от профессионализма экспертов.

¹ Кузнецов Л. А. Разработка управленческого решения: учебное пособие. Челябинск: Челябинский гос. университет, 2001. С. 63.

Поэтому задача руководителя субъекта предпринимательства — организовать процесс выполнения управленческого решения. Для повышения качества управленческих решений часто прибегают к созданию формализованной базы данных типовых решений. В этом случае менеджеру остается только выбрать наиболее оптимальное для его случая решение. Модификация типовых или известных решений — еще один путь повышения качества управленческих решений и сокращения затрат на их разработку и принятие.

Качество управленческого решения можно оценить по количеству его корректировок. Корректировки могут возникать при принятии сложного решения. Однако, если их слишком много, причину следует искать в качестве подготовки решения.

Создание института профессиональной экспертизы управленческих решений поможет существенно повысить экономическую эффективность субъектов предпринимательской деятельности. Многое здесь зависит от уровня подготовки менеджеров и их готовности работать над улучшением качества принимаемых управленческих решений.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется анализировать их на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла организации¹;
- подсистема менеджмента (целевая, обеспечивающая и др.);
- сфера действия (технические, экономические решения и др.);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние решения);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные решения);

¹ Управленческие решения должны соответствовать стадии развития субъекта предпринимательской деятельности.

- способ передачи (вербальный, письменный, электронный).

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

Сначала необходимо четко сформулировать цель, а затем — параметры управленческого решения.

Параметры качества управленческого решения:

- показатель количественной неопределенности проблемы (энтропии)¹. Если проблема формулируется только качественно, показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности прогноза (коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, влияющие на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

Обеспечение сопоставимости решений особенно необходимо при проектировании сложных и дорогих объектов, решении стратегических проблем. Чем больше учитывается факторов сопоставимости, тем качественнее будет управленческое решение. Однако это требует и больших затрат. Поэтому нужно соизмерять затраты и результаты.

Одно из условий обеспечения сопоставимости решений — их многовариантность, т. е. необходимость *прорабатывать не менее трех вариантов достижения одной и той же цели*.

¹ Управление строительными инвестиционными проектами: учебное пособие / Под ред. В. М. Васильева, Ю. П. Панибратова. М., 1997. 309 с.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый. Остальные приводятся к базовому с использованием корректирующих коэффициентов;
- формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
- для сокращения времени принятия решения, повышения его качества и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разной величины погрешности по данному фактору. Например, если по одному альтернативному варианту управленческого решения будут применяться методы экстраполяции, по другому — экспертные, а по третьему — параметрические методы прогнозирования, то эти варианты будут несопоставимы в связи с разными подходами и точностью прогнозов.

После уточнения требований факторов внешней среды, влияющих на качество и эффективность решения и отработки «входа» системы, следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается «удовлетворительно», то при любом уровне «процесса» в системе качество «выхода» (решения) также будет «удовлетворительным»¹.

¹ Кузнецова Л. А. Разработка управленческого решения: учебное пособие. Челябинск: Челябинский гос. университет, 2001. 70 с.

*Критерий оценки принимаемых управленческих решений — их эффективность*¹. Если два образа действий предполагают одинаковые затраты, предпочесть следует тот, который дает наилучшие результаты.

При оценке управления оценивается разумность выбора, который люди делают из доступных им альтернатив. Столкнувшись с проблемой выбора, человек не может справиться с реальностью во всей ее сложности, он упрощает процедуру принятия решения путем разделения его последствий на три части:

- желательные для ЛПР (т. е. ценности подлежат сравнению при оценке результатов);
- безразличные;
- альтернативные последствия, от которых, принимая данное решение, ЛПР вынуждено отказаться (экономисты называют это «вменными издержками» или «издержками выбора»).

При оценке эффективности управленческих решений можно:

- считать эффективность разработки и эффективность реализации решения;
- рассчитывать отдельно экономическую и социальную эффективность;
- эффективность управленческих решений считать как ресурсную результативность;
- рассчитывать по каждому решению организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую,

¹ Тема эффективности раскрыта в работах: Асаул А. Н., Шишлов Г. И. Пути повышения эффективности предпринимательской деятельности в строительстве // Экономика строительства. 2000. № 9. С. 2–9; Асаул А. Н., Батрак А. В. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры // Современные проблемы экономики и организации промышленных предприятий. Теоретический и науч.-практ. сб. науч. тр. СПб.: СПбГИЭУ, 2002. Вып. 2.; Асаул А. Н., Чекалин Г. П. Теоретические предпосылки оценки эффективности инновационного продукта // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2004. Вып. 2. Т. 1. С. 58–65; Асаул А. Н., Чекалин Г. П. Экономическая эффективность инвестиционных проектов // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2004. Вып. 2. Т. 2; Асаул А. Н. Повышение эффективности предприятий // Реформування промисловості України. Погляд у ХХІ століття. Матеріали V Пленуму-конференції. Матеріали пленума СЕУ. Київ, 2001.

этическую и политическую эффективность как факт достижения соответствующих целей.

Качественные характеристики показателей эффективности принятия управленческих решений: своевременность представления проекта решения, степень научной обоснованности, многовариантность расчетов, ориентация на передовой опыт, численность занятых в разработке решения, стоимость и сроки реализации проекта, количество соисполнителей и пр.

Для формулировки методологических подходов при выработке управленческих решений учитывается следующая специфика управленческого труда:

- это труд творческий;
- фактические результаты часто учесть невозможно из-за отсутствия системы протоколирования;
- социально-психологическая результативность решений количественно не определяется;
- реализация решений не выделяет обособленно долю управленческого труда;
- текущий контроль реализации решений отсутствует, ожидания эффективности чаще всего опираются на факты прошедшего периода;
- при длительном сроке реализации появляются искажающие предполагаемую эффективность обстоятельства;
- качество принятого решения не оценивается и не фиксируется, хотя это и есть предпосылка его эффективности.

Методологические подходы оценки эффективности управленческих решений¹:

- экономическая эффективность управления в широком смысле характеризуется как ресурсная — по соотношению доходов, и как затратная — по соотношению доходов и затрат;
- экономическая эффективность управления в узком смысле характеризуется как соотношение доходов и затрат на содержание аппарата управления;
- социальная эффективность управления определяется в широком и узком смысле по системе специальных показателей;

¹ Кузнецова Л. А. Разработка управленческого решения: учебное пособие. Челябинск: Челябинский гос. университет, 2001. 70 с.

- возможна оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций по комплексу показателей, специально для этого разработанных и учитывающих специфику принимаемых решений по каждой из функций управления.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение при разработке научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность решения;
- обеспечение ЛПР качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений и сопоставимости вариантов;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процессов сбора и обработки информации, разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации принятия качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнение перечисленных условий повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно и затратно. Полный набор перечисленных условий может реализовываться только для принятия рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). Вместе с тем, конкуренция объективно вынуждает каждого руководителя (собственника) субъекта предпринимательства повышать качество и эффективность принимаемых управленческих решений. Поэтому особенно важно поэтапно оценивать эффективность принимаемых управленческих решений, для чего следует разработать систему показателей.

ГЛАВА 3

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОЭТАПНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

3.1. Принятие управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях неопределенности

Предпринимательская среда потенциально несет в себе неопределенность в отношении будущих событий и, соответственно, риск. Первопричина этого — *нестабильность, предполагающая переход к неизвестному состоянию и затрагивающая устойчивость какой-либо системы* (в нашем случае, предпринимательской)¹. Шкала колебаний нестабильности достаточно велика: от изменений, результат которых можно предвидеть, до совершенно непредсказуемых. Условия нестабильности по отношению к предпринимательской деятельности дестабилизирующие. Причины нестабильности — непривычное поведение или изменение отдельных субъектов предпринимательской среды.

Нестабильность:

- приводит к потере устойчивости предпринимательской единицы, ухудшает количественные значения характеризующих ее показателей;

¹ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2005. 368 с.

- изменяет структуру и качественный состав субъектов предпринимательской деятельности;
- ухудшает показатели управляемости предпринимательской единицы;
- преобразует предпринимательскую организацию в новую структуру (делит или ликвидирует ее), согласно принципам самоорганизации.

Нестабильность для субъекта предпринимательской деятельности предполагает как негативные тенденции и рисковые ситуации, так и возможности новых уникальных событий, которые, в свою очередь, могут расширить спектр возможных предпринимательских решений. Признание нестабильности поможет снизить риски и привести к рождению новых предпринимательских идей.

Предпринимательская деятельность осуществляется в условиях той или иной степени неопределенности, характеризующейся следующими факторами:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуаций для выбора оптимального решения; невозможностью адекватного и точного учета всей (даже доступной) информации; наличием вероятностных характеристик поведения среды;
- фактором случайности, то есть наличием факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;
- субъективными факторами противодействия, когда принятие решений происходит в ситуации игры партнеров с противоположными или несовпадающими интересами.

Как правило, принимая решения в неопределенных условиях, люди ошибаются, иногда весьма значительно, даже если изучали теорию вероятности и статистику. Об особенностях мышления и поведения ЛПР при оценке и прогнозировании неопределенных событий пишет в своих работах Д. Канеман¹.

Неопределенность — неполнота или неточность информации об условиях реализации предпринимательской деятельности. Предполагает наличие факторов нестабильности, при которых результаты

¹ Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.

действий не обусловлены, а степень возможного влияния данных факторов на них неизвестна.

Риск — потенциальная численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, вплоть до банкротства и ликвидации субъекта предпринимательской деятельности из-за нестабильности и неопределенности.

В количественном отношении нестабильность и неопределенность подразумевают возможность отклонения результата от ожидаемого или среднего значения как в меньшую, так и в большую сторону. Соответственно, под *риском* в нашем контексте понимается вероятность потери субъектом предпринимательства части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и (или) обратное — невозможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности¹. Поэтому три категории, влияющие на экономическую деятельность субъекта предпринимательской деятельности, — нестабильность, неопределенность и риск — должны анализироваться и оцениваться совместно.

Трудно думать о риске определенно. К сожалению, это совершенно необходимо — утверждают А. Тверски и Д. Канеман². Согласно «теории перспектив», просто возможные исходы недооцениваются в сравнении с исходами, которые получены с уверенностью. Как результат, любые защитные действия, которые уменьшают вероятность вреда, скажем, с 0,01 до 0, будут оценены значительно выше, чем действия, уменьшающие вероятность с 0,02 до 0,01.

Исследование экономической деятельности отечественных компаний показывает, что проблемы возникают чаще всего, когда решения, не являющиеся повседневными и повторяющимися, со значительной

¹ Асаул А. Н. Риски в деятельности строительной организации // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2004. Вып. 2. Т. 1. С. 8–12; Управление рисками при реализации инвестиционно-строительных проектов / В. П. Грахов [и др.]. // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1–2. С. 400–404; Грахов В. П., Кислякова Ю. Г., Огородникова А. Г. Методы управления рисками при реализации инвестиционных строительных проектов // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4–1. С. 838–841.

² Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 4. С. 31–42.

степенью неопределенности относительно конечного результата или исхода, рассматриваются как обыденные решения на любом уровне руководства. Это свидетельствует о недооценке сложности данного решения и важности его конечного результата и повышает вероятность неудачи при принятии решения и последующем исполнении.

С экономической точки зрения, предпринимательский риск — это событие, которое может произойти с некоторой вероятностью. При этом возможны три экономических результата (оцениваемых, чаще всего, в финансовых показателях):

- отрицательный (ущерб, убыток, проигрыш);
- положительный (выгода, прибыль, выигрыш);
- нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Управление риском не должно быть сложным, поскольку это вопрос здравого смысла, рассудительности и желания выработать дисциплинированный подход к одному из наиболее опасных свойств любого делового предприятия. В основе управления риском лежит принцип оптимизации соотношений выгоды и ущерба. Стратегическая цель управления риском — стремление к повышению уровня благосостояния общества (максимизация материальных и духовных благ) при обязательном условии, что никакая практическая деятельность, направленная на реализацию цели, не может быть оправдана, если выгода от нее для общества в целом не превышает вызываемого ею ущерба (оправданность практической деятельности). Этот принцип постулируется в одном из важнейших государственных документов России «Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» следующим образом: «... никакая хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба»¹.

На рис. 3.1 показана сущность и содержание процесса управления рисками субъекта предпринимательской деятельности.

Природа нестабильности, неопределенности, рисков и потерь (рис. 3.2) в экономической деятельности связана с финансовыми убытками субъекта предпринимательской деятельности².

¹ Асаул М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 285 с.

² Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2013. 352 с.



Рис. 3.1. Сущность и содержание процесса управления рисками

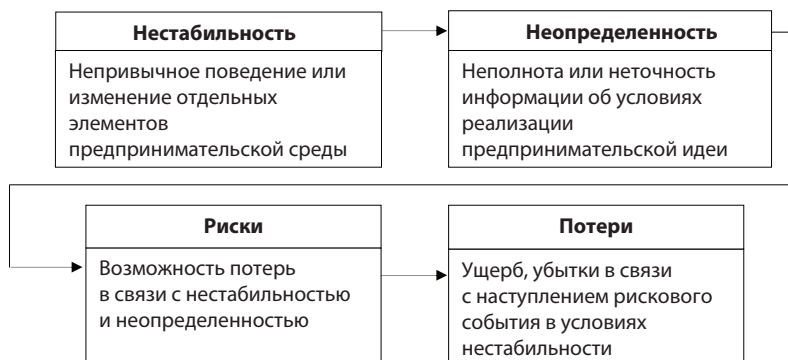


Рис. 3.2. Взаимосвязь категорий «нестабильность», «неопределенность», «риски», «потери»

Исследования показывают, что подавляющее большинство управленческих решений, приводящих компании к катастрофе, принимается именно в условиях неопределенности. Эти специфические для компании решения со значительной степенью уверенности можно отнести к одной из четырех категорий:

- 1) на этапе организации нового проекта;
- 2) в процессе реакции на изменения в предпринимательской среде;
- 3) на этапе управления слияниями и поглощениями;
- 4) в процессе усиления конкурентного давления.

Перед субъектом предпринимательства встает множество непростых и многоаспектных задач, решение которых требует гибкости и готовности к переменам. Именно на этих стадиях компании оказываются наиболее уязвимыми.

Исследования субъектов предпринимательской деятельности в периоды экономических провалов¹ показали, что неудачи являются

¹ Асаул А. Н. Финансовый кризис в России: причины и последствия // Экономическое возрождение России. 2009. № 2(20). С. 3–7; Асаул А. Н., Абаев Х. С., Гордеев Д. А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 271 с.; Асаул А. Н., Коротаева Ю. В. Кризисы в развитии строительной организации и их диагностика // Дорожно-транспортный комплекс, экономика, экология, строительство и архитектура. Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. Омск: Изд-во СибАДИ, 2003. Кн. 3; Рыбнов Е. И., Асаул М. А. Выбор стратегического взаимодействия коммерческой организации с другими участниками рынка с целью недопущения кризиса // Экономическое возрождение России. 2010. № 2. С. 59–66.

следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения ЛПР:

- ошибочный взгляд предпринимателя на рассматриваемую проблему, из-за чего в компании складывается искаженное представление о действительности;
- нежелание и неспособность слушать окружающих и воспринимать сигналы внешней среды, отсутствие настроя на выявление собственных ошибок;
- сбои в работе коммуникационных систем, обеспечивающих доставку потенциально важной информации;
- неумение ЛПР отказаться от своей цели; харизма, мешающая окружающим замечать его ошибки.

Задолго до того, как признаки надвигающейся катастрофы становятся очевидными, перечисленные синдромы начинают оказывать влияние на поведение ЛПР. Внешне организация выглядит вполне «здоровой», однако ее внутренние механизмы начинают постепенно разрушаться.

Среди качеств, позволяющих руководителям известных компаний развитых стран принимать правильные управленческие решения, можно отметить умение вовремя замечать нависшую угрозу в условиях неопределенности и адекватно реагировать на нее, формирование открытой корпоративной культуры (см. раздел 2.2). Чтобы создать в компании открытую культуру, не позволяющую замалчивать ошибки и помогающую членам организации учиться на них, требуется руководитель особого типа, придерживающийся принципов гласности и открытости и активно претворяющий их в жизнь.

Получение доступа к информационным технологиям, методам обработки информационного пространства и формирования информационной инфраструктуры — одна из основных задач любой организации (см. раздел 4.1). Распространение опыта, получаемого в ходе анализа допущенных ошибок, должно быть краеугольным камнем в процессе принятия управленческих решений. Признавая ошибки и обсуждая полученные уроки, компании превращают их в «легенды и предания» корпоративной культуры. Истории о былых ошибках и дорого оплаченных уроках играют огромную роль в процессе самообучения организации. Лучшие компании включают такие истории в ознакомительные программы для новых сотруд-

ников, курсы переподготовки, корпоративные издания и публичные речи¹.

Уровень эффективности системы управления предпринимательской структурой определяется степенью обоснованности управленческого решения. Если при разработке решения стратегия компании спрогнозирована неточно, не учтены нормативы конкурентоспособности товара и изменение конъюнктуры рынка и компонентов внешней предпринимательской среды, это может привести к банкротству. Поэтому мы убеждены, что экономия на качестве управленческих решений ведет в будущем к огромным потерям.

Для подтверждения этого положения можно привести следующее соотношение из американской практики:

$$1:10:100:1000,$$

где 1 — экономия, полученная на стадии маркетинга и научно-исследовательских работ за счет игнорирования современных методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений; 10 — потери на стадии проектно-конструкторских и технологических работ; 100 — потери на стадии производства; 1000 — потери в сфере потребления данных объектов².

Качество и эффективность управленческих решений — основные факторы устойчивости субъектов предпринимательства в условиях неопределенности.

Основные составляющие проблемы разработки принятия и реализации управленческих решений:

- трудность определения эффективности, вызванная сложностью и неоднозначностью выделения чистого результата от принятия управленческого решения, его обоснованности и применяемой технологии;
- человек как субъект принятия управленческих решений — нерационален, так как не способен правильно оценивать будущие выгоды

¹ Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М.: Новости, 1993. 244 с.; Козельская И. Н. Инфраструктурное обеспечение функционирования рынка транзитивной экономики / Под ред. А. И. Добрынина. Саратов: Изд. центр СГЭА, 1997. 248 с.

² Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. М.: Бизнес-школа «Ител-Синтез», 1999. 240 с.

в абсолютном выражении. Он оценивает их в сравнении с некоторым общепринятым стандартом, стремясь, прежде всего, избежать ухудшения своего положения;

- неспособность вовремя замечать нависшую угрозу в условиях неопределенности и определять момент принятия управленческого решения. Если ситуация слишком неопределенна, следует прибегнуть к серии небольших экспериментов, вместо того, чтобы с ходу делать большие и рискованные инвестиции в какие-либо нововведения. Желательно использовать опыт решения аналогичных ситуаций (см. раздел 2.1).

Управленческое решение в процессе принятия — это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический, организационно-правовой акт, выполняемый ЛПР единолично или солидарно с другими лицами (коллегиальные решения). Управленческое решение — это определенный алгоритм управляющего воздействия на объект управления, определяющий установленный этим решением порядок действий при его реализации. Управленческое решение — результат выбора из множества вариантов, альтернатив; руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы по достижению поставленной цели и решению проблемы. Схема методологического подхода к разработке и принятию управленческих решений представлена на рис. 3.3¹.

Конечный результат и эффективность предпринимательской деятельности определяются, в первую очередь, качеством принимаемых решений, так как именно в процессе их разработки вырабатываются стратегия и тактика экономической деятельности предпринимательской структуры, конкретные способы и методы достижения поставленных целей. Лучшим можно считать решение, которое позволит достичь поставленной цели с оптимальными затратами и в процессе выполнения будет корректироваться наименьшее число раз. Потребность в коррекции управленческого решения будет меньше, если оно тщательно подготовлено и спрогнозировано наибольшее число возможных ситуаций, учтенных при разработке вариантов решения.

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

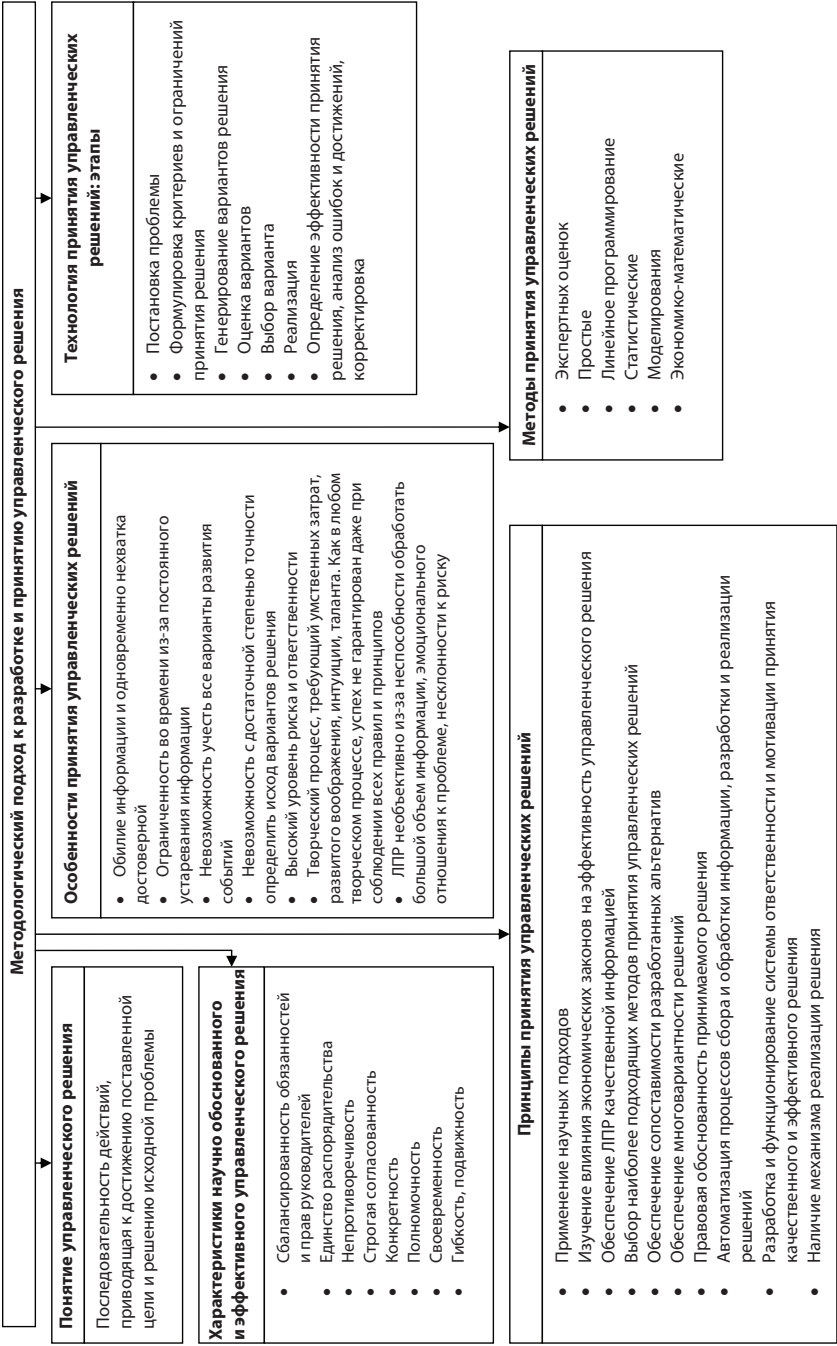


Рис. 3.3. Суть методологического подхода к разработке и принятию управленческих решений

Уравновешивание прав и обязанностей лиц, принимающих и реализующих управленческие решения, — необходимая предпосылка качества решений. Распространенная ошибка в практике управления — несоответствие при принятии решений служебных обязанностей правам у руководителей низшего звена. Возлагая ответственность за выполнение определенных обязанностей на руководителей нижестоящих ступеней, руководитель вышестоящего уровня должен предоставить им и необходимые полномочия. Все, кому поручена определенная работа, и кто несет ответственность за ее выполнение, должны быть наделены соответствующими полномочиями¹.

Единство распорядительства — один из важнейших принципов научного управления. Необходимо, чтобы решение и распоряжение исполнителю исходило от непосредственного руководителя. На практике может наблюдаться нарушение этого принципа, когда вышестоящий руководитель отдает распоряжения «через голову» нижестоящих.

Непротиворечивость, строгая согласованность — еще одно важное требование к управленческому решению. Оно должно быть точным, согласованным с ранее принятыми решениями, не допускающим разночтений. В случае несогласованности решения с принятым ранее необходимо или отменить предыдущее решение, или дать указания, как согласовать новое решение с прежним. В противном случае исполнители будут по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, уходить от исполнения таких указаний или выполнять их недобросовестно².

Обоснованность решения позволяет лучше выполнить поставленную задачу, так как решение принято не только на основе достоверной информации о внутреннем состоянии объекта управления, но и с учетом реалий внешней среды и тенденций развития субъекта предпринимательства. При недостаточной обоснованности управленческого решения (не сформированы необходимые материальные, личностные условия) — реализация его затрудняется.

¹ Савкунова Л. А. Принятие управленческих решений в условиях банкротства коммерческой организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. 194 с.

² Москвин Б. В. Теория принятия решений: учебник. СПб.: ВКА им. А. Ф. Можайского, 2005. 383 с.

Конкретность — также необходимая составляющая качественного решения независимо от того, относится оно к субъекту предпринимательской деятельности в целом или к отдельным его подразделениям и процессам.

Нельзя рассматривать даже самое компетентное решение как догму и полагаться на один-единственный инструмент анализа. В условиях большой неопределенности этого явно недостаточно. Часто нужно подкрепить один инструмент каким-то другим или воспользоваться комбинацией нескольких методов. Как показывает практика, руководители часто дают «зеленый свет» проекту, основываясь исключительно на интуиции, а для подтверждающего расчета используют простой регрессионный анализ. Хотя опыт убеждает, что метод прогнозирования по аналогии, как правило, дает результаты более близкие к реальным, нежели «экспертное мнение» руководителя. Тщательный анализ аналогичных ситуаций в прошлом поможет ЛПР «раскрыть глаза» и отделить прогноз от воображения¹.

Для повышения результативности принимаемых в условиях неопределенности управленческих решений, ЛПР необходимо использовать широкий набор аналитических инструментов (см. раздел 2.1): численный сценарный анализ (например, стимулятор Монте-Карло), методы анализа управленческих решений, метод оценки реальных опционов и др. Обязательно надо приобрести навыки разработки различных сценариев и изучать аналогии в прошлом, это будет способствовать выработке правильных решений в условиях неопределенности. Специалист в области когнитивной психологии Д. Хофстадтер вообще считает аналогии «дровами в печи нашего мышления».

Управленческое решение должно быть полномочным, т. е. приниматься органом или лицом, имеющим на это право. Полномочия, подкрепленные соответствующими правовыми нормами, делают решение обязательным. Немаловажно также, как оно будет принято и доведено до исполнителей.

Решение должно быть своевременным, приниматься с учетом требований времени и конкретных условий. Задержка решения или

¹ Кортни Х., Ловалло Д., Кларк К. Анализируй это! // Harvard Business Review. 2013. Декабрь. С. 61–69.

преждевременное его принятие резко снижают эффективность управления¹.

Предпринимательская структура — система динамическая, постоянно развивающаяся, поэтому управленческие решения также должны быть гибкими и подвижными. Принимать их нужно тогда, когда в них ощущается настоятельная необходимость, а отменять — если они перестают соответствовать ситуации на рынке. Кроме того, решения следует корректировать соответственно изменениям в объекте и субъекте управления².

Неопределенность — это суровая правда жизни. Поэтому, помимо отваги, необходимой для смелых решений, нужно мужество, чтобы иметь дело с неприятными сюрпризами.

В условиях неопределенности многие проблемы принятия управленческих решений обусловлены отклонениями от рациональной процедуры. Так, до 70 % управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов. Самые значительные отклонения от процедурной рациональности, как показывают наблюдения, свойственны самоуверенным руководителям, которые полностью полагаются на стереотипно-интуитивное принятие решений и при этом склонны к интерпретации фактов в пользу своей изначальной гипотезы. Интуитивные механизмы принятия решений вырабатываются у людей в процессе жизни в привычной окружающей среде, когда рыночная ситуация стабильна, бизнес-модель — четко очерчена, а надежные данные (информация) — доступны. Поэтому «стереотипная» интуиция может работать лишь в стабильной среде. Как только окружающая среда резко меняется, апробированный опыт зачастую не подходит, усвоенные поведенческие решения становятся неэффективны. В таких случаях лучшие гендиректора — как антенна, настроенная на внешнюю среду. Они улавливают отклонения и выявляют первые сигналы тревоги и новые возможности.

Практический опыт авторов настоящей книги в управлении коллективами свидетельствует о том, что в большинстве случаев

¹ *Стинадель В. Н.* Основы системного анализа. СПб.: БГТУ, 1998. 260 с.

² *Иванов А. И., Малявина А. В.* Разработка управленческих решений. М.: МАЭП, ИИК «Калита», 2000. 112 с.

руководители принимают решения в условиях отсутствия полной и достоверной информации. Информация, которая требуется руководителю для принятия управленческого решения, как правило, разрознена и имеет привязку к конкретным условиям. Например, когда компания пытается оценить потенциальные выгоды от нового приобретения, вполне вероятно, что у внутренних и внешних экспертов имеются разные фрагменты картины. Используя специальные инструменты, можно без особого труда собрать воедино эту разрозненную информацию и просчитать вероятности возможных событий. Есть инструменты, известные давно и хорошо себя зарекомендовавшие, такие как метод Дельфи, есть и совсем новые подходы, например, новая методика для сбора разрозненной информации, ее иногда называют «биржей прогнозов» — краудсорсинг, или «мудрость толпы». Она помогает ответить на вопросы вроде: каким будет состояние экономики в будущем году? как новый продукт примут потребители? Впрочем, надо отметить два недостатка этого метода:

- поскольку информационные биржи устроены точно так же, как финансовые, то есть участники «ставят» на тот или иной исход событий, требуется заранее задать варианты;
- при использовании метода возможна нежелательная утечка информации (например, о размере ожидаемой прибыли от реализации нового продукта).

Существует две альтернативы этому методу, лишенные перечисленных недостатков:

- «стимулированная оценка» (людей, обладающих различными фрагментами информации, просят предсказать результат принимаемого решения, и тот, чья оценка окажется наиболее близкой к действительности, получает вознаграждение — не обязательно денежное);
- прогнозирование по аналогии (экспертов просят оценить, насколько какое-то решение или актив похожи на более ранние, хорошо известные решения или активы. Обработав результаты простым статистическим методом, получают прогноз по прибыли, срокам выполнения проекта или другим интересующим моментам)¹.

¹ Кортни Х., Ловалло Д., Кларк К. Анализируй это! // Harvard Business Review. 2013. Декабрь. С. 61–69.

Для обоснования системы показателей поэтапной эффективности действий по подготовке принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах необходимо проанализировать влияние различных факторов на эффективность принимаемых решений.

3.2. Классификация и анализ факторов, влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах

При планировании управленческих решений анализ внешней среды предпринимательства позволяет выявить соответствие целей предпринимателя и целей его партнеров, потребителей продукции, общества. Анализ внутренней среды организации позволяет произвести взаимоувязку представленных целей и оценить возможности предпринимательской структуры¹.

Изложенный подход предполагает принятие управленческих решений только на основе системы приоритетов, принятой руководством конкретного субъекта предпринимательской деятельности.

В этой системе можно выделить ряд общих положений:

- субъект предпринимательской деятельности существует как организационно-правовая структура;
- результаты работы субъекта предпринимательства оцениваются по совокупности финансовых показателей, один из которых — увеличение прибыли;
- основной принцип работы предпринимательской структуры — постоянное совершенствование, за счет которого компания приобретает конкурентные преимущества.

Как показывает практика, технология аналитического принятия решения в сложных ситуациях предполагает реализацию следующих шести фаз:

1) постановка проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения;

¹ Асаул А. Н. Методология и методика эффективной организации предпринимательской деятельности в строительном комплексе: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 1997. 386 с.

- 2) генерирование вариантов решения;
- 3) оценка предпочтительности вариантов решения по всем важным аспектам (если проблемная ситуация реализуется в условиях неопределенности будущего, оценка предваряется прогнозированием последствий принятия каждого из вариантов), выбор наиболее предпочтительного варианта;
- 4) реализация управленческого решения;
- 5) обратная связь;
- 6) определение эффективности принятия решения.

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем «эффективность». Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие трактовки этого понятия и множество частных, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда этому понятию придается и типично «лозунговый» характер. Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

Практически в любом традиционном экономическом справочнике имеется определение экономической эффективности, которая понимается как соотношение результата и затрат на его достижение. Но при внимательном рассмотрении оказывается, что определение экономической эффективности практически отсутствует в академических словарях. В БСЭ имеется лишь статья об эффекте, который рассматривается как результат воздействия чего-либо на объект.

Узловое место категории «эффективность» в экономической и организационной науке и практике обуславливает повышенное внимание к толкованию и осмыслению этой категории. Однако, исходя из давно сложившихся определений, объяснить это сложное и не до конца понятное явление пока не удастся. Современная наука еще не знает решения проблемы эффективности сложных систем.

Поскольку в настоящее время в обширной экономической литературе практически невозможно найти содержательное определение категории «эффективность», проанализируем, как же все-таки она представляется. Как главная цель любой хозяйственной деятельности

эффективность редко подвергается теоретическому рассмотрению именно из-за неясности восприятия данной категории. Сложность и многогранность восприятия экономистами эффективности обуславливает *отсутствие единого мнения относительно сущности и меры данной категории*. Однозначной общепринятой трактовки понятия «эффективность» в настоящее время не существует. Будучи одной из наиболее популярных категорий, эффективность давно не обсуждается как научная проблема. Наиболее популярны при изучении результатов хозяйственной деятельности частные показатели эффективности, которые выдаются без пояснения и выяснения сущности самой категории «эффективность».

В общем представлении, *эффективность* (от лат. «действенный, производительный, дающий результат») характеризует развитие системы, процессы, явления. Эффективность выступает как индикатор развития и его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность инвестиционно-строительной деятельности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те, что ведут к регрессу. Эффективность, в этом смысле, всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром, направляющим управленческую деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория, связанная с интенсивностью инвестиционно-строительной деятельности и отражающая глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех ее элементах; эта категория исключает механистические подходы¹.

Как было сказано выше, эффективность — это сравнительная оценка результата деятельности строительной компании, отражающая не только возможность обеспечения ее экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Определяется эффективность соотношением результата (эффекта) и затрат, его обуславливающих. Таким образом, эффект представляет собой один из компонентов, соотносимых в процессе решения задач оптимизации.

¹ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 336 с.

Рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффект* и *эффективность*. Очевидна единая их направленность: обе категории отражают рост и развитие строительной организации, то есть ее способность к прогрессивным количественным (выраженным в объемных показателях) и качественным изменениям (связанным, как правило, со структурной динамикой). Причем наиболее тесно эти категории взаимосвязаны с понятием развития и присущими ему качественными изменениями, с помощью которых чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Вместе с тем, между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдаются и существенные различия. Эффект отражает результат экономической деятельности, то есть то состояние, к которому стремится субъект предпринимательства. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении управленческой системы конкретной строительной организации. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик¹.

Целевая ориентация такого отношения результата к затратам — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или иного метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих процессов, событий, явлений. Как известно, любая проблемно-ориентированная модель всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится на стремлении его достигнуть. Однако, если опериро-

¹ Асаул А. Н., Батрак А. В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. СПб.: СПбГАСУ, 2001. 168 с.

вать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений в структуре экономического объекта, в процессе оценки которых будет зафиксировано повышение эффективности деятельности объекта. Однако планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение объекта, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его достаточным для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие экономической деятельности, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей субъекта предпринимательства.

В практической деятельности предпринимательских формирований используется показатель эффективности, базирующийся на соотношении результата и затрат, как более полно отражающий их целевую ориентацию. При этом не исключается принципиальная возможность использования обратного соотношения, способного давать итоговые характеристики динамики строительной компании, но не позволяющего наглядно представить вектор наиболее существенных процессов. В условиях неопределенности именно этот подход приобретает особую значимость.

Экономическая деятельность субъектов предпринимательства, стремящихся наращивать конкурентные преимущества и обеспечивать с их помощью устойчивость своих рыночных позиций, использует в качестве целевых ориентиров широкую совокупность результирующих показателей (как количественных, так и качественных): прирост объема продаж и прибыли, овладение большим целевым сегментом, приспособление характеристик производимого товара к желаниям потребителей и т. д. Такие ориентиры, как и наиболее экономичные способы их достижения, требуют четкого владения общими понятиями различных видов эффективности сложных систем, а также восприятия сущности этих понятий. Лишь при ясном понимании можно применять существующее теоретическое понятие эффективности к управленческим решениям по достижению операционного

и стратегического успеха в организационной деятельности субъектов предпринимательства.

Анализ трактовки определения «эффективность» в литературных источниках (табл. 3.1)¹ показывает, что значительное число определений практически повторяется. Равнозначно толкуются и понятия «эффективность», «результативность», «экономичность» (использование средств для достижения целей, извлечение максимальной прибыли из доступных ограниченных ресурсов).

Таблица 3.1

Наиболее распространенные определения категории «эффективность»

Источник	Трактовка
<i>Эффективность</i>	
Экономические и финансовые словари от Глоссарий.ру http://slovari.yandex.ru	В макроэкономическом анализе — показатель выпуска товаров и услуг в расчете на единицу: <ul style="list-style-type: none"> • затрат; • затраченного капитала; • совокупных затрат всех производственных ресурсов
Там же	<i>Эффективность по Парето</i> — уровень организации экономики, при котором: <ul style="list-style-type: none"> – уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица (группы лиц); – входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов)
Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2004. 4-е изд., перераб. и доп. 479 с.	Относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечивавшим его получение
Мегаэнциклопедия Кирилла и Мефодия	Способность приносить эффект, оказывать действие
<i>Экономическая эффективность</i>	
Мегаэнциклопедия Кирилла и Мефодия	Результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда. Частные показатели экономической эффективности производства: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость продукции. Показатели в масштабах общества: доля национального дохода в произведенном совокупном общественном продукте

¹ Асаул А. Н., Шишов Г. И. Управление организационной эффективностью строительной компании. СПб.: СПбГАСУ, 2008. 152 с.

Окончание табл. 3.1

Источник	Трактовка
Там же	Результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризующаяся отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловивших его получение, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости
Большая советская энциклопедия	Отношение между результатами производства (продукцией и материальными услугами), с одной стороны, и затратами труда и средств производства — с другой
Экономические и финансовые словари от Глоссарий.ру http://slovari.yandex.ru	Результат производственной деятельности, выражаемый в виде соотношения итогов хозяйственной деятельности и затрат ресурсов

Учебник К. Макконнелла и С. Брю «Экономикс: Принципы, проблемы и политика» говорит об экономической эффективности: «Последнее (эффективность — *Прим. авт.*) несколько схоже с понятием “эффективность”, употребляемым в технике. Экономическая эффективность также охватывает проблему “затраты – выпуск”». Еще более расплывчатое определение дано К. Эклундом: «Под эффективностью понимается тот факт, что “необходимые товары производятся за счет необходимых ресурсов”».

Широко известны показатели эффективности производства: результативность, интенсивность функционирования и уровень организованности системы, степень достижения цели и т. д.¹ Все это свидетельствует о многогранности категории «эффективность», с одной стороны, и о неизвестности сущности категории и сложности ее представления в измеряемых показателях — с другой.

Приведенные определения и показатели позволяют проиллюстрировать тот факт, что предельно широкое толкование категории «эффективность» имеет множество недостатков, главный из которых — неопределенность понятия. Тем не менее, существующий подход сыграл важнейшую роль в развитии современной экономической и организационной науки.

Если нет определения сущности категории, придание прилагательных «экономическая» и «организационная» неопределенному поня-

¹ Асаул А. Н. Критерии эффективности деятельности корпоративной структуры // Экономика строительства. 2001. № 2. С. 18.

тию не облегчает его восприятие, а делает сферу его использования более размытой. *Если неизвестна сущность категории, отсутствуют разъяснения и комментарии к ней, невозможно добиться верных рекомендаций и решений относительно измерения и оценки реальной эффективности субъектов предпринимательства.*

На основании проведенного анализа научной литературы мы можем заявить, что эффективность — оценочная категория и она всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат. В эффективности всегда присутствует объективный компонент: наши симпатии и антипатии не определяют потенциальную эффективность той или иной компании. Однако сами по себе финансовые количественные параметры никогда не могут определить эффективность. Эффективность любого процесса может меняться с изменением оценок, а поскольку все зависит от всего, любое изменение в любом субъективном предпочтении в принципе может изменить эффективность любого процесса, в том числе и процесса принятия управленческих решений. Следовательно, эффективность можно воспринимать как субъективную, личностную оценку.

В приведенных определениях эффективность выступает как отношение результата к произведенным затратам и является лишь выражением, определяемым в математике как *коэффициент*, который характеризует степень отдачи от вложенных средств. Здесь просматривается тождество категорий коэффициента и эффективности, существование коэффициента полезного действия второго вида — экономического. Однако трудно согласиться с утверждением, что коэффициент любого вида способен служить показателем эффективности. Как известно, *коэффициент, даже обладая самостоятельным названием, не способен выразить сущность тех процессов, для характеристики которых используется, в силу того, что он — лишь простой множитель.*

В этом случае совершенно отпадает необходимость использования категории «эффективность», либо следует признать тождество указанных понятий — эффективности и КПД. Следовательно, в БСЭ отсутствует статья об эффективности лишь по той простой причине, что эффективность — просто КПД второго вида. В результате, *в экономической литературе более верным должно быть признано использование выражения «коэффициент эффективности».*

Но подобное признание означает отказ от смысла самостоятельного существующей категории. Однако вряд ли кто-либо из экономистов согласится с утверждением, что эффективность, рассматриваемая как соотношение, есть просто пропорциональность, простой коэффициент или КПД второго вида.

Эффективность, при условии, что количественные отношения действительного мира — весьма реальный объект, предполагает наличие необходимого и достаточного условия существования. Следовательно, эффективность обязана иметь качественную и количественную определенность: *количественно эффективность всегда определима, а качественное определение ее сущности трудно уловимо.*

Выходом из данной ситуации может быть отход от сложившегося рассмотрения эффективности как отношения результата к затратам и переход к пониманию эффективности как понятия, отражающего самостоятельный процесс в экономике.

Эффективность, следовательно, — это показатель стремления к конечному результату, но не сам результат, а вариант правильности, точности направления к нему. Поэтому для определения эффективности необходимо отказаться от привычного понимания ее как простого отношения или коэффициента. Смысл эффективности выражается в чем-то другом. Необходимо лишь предложить заменитель, с которым согласятся специалисты, занятые изучением экономических процессов, а именно: определять эффективность таким математическим понятием, как вектор, позволяющий определить направление развития производства, что представляется наиболее верным. Субъект предпринимательской деятельности эффективен, если движется в правильном, верном направлении.

Вектор может рассматриваться как направленный отрезок; как класс эквивалентных направленных отрезков; как элемент векторного пространства; параллельный перенос. При любом подходе к данному понятию, вектор — геометрический объект, характеризующийся направлением, длиной (величиной) и правилом сложения векторов.

При использовании подобного понимания эффективности становится ясен смысл категории. В таком случае понятен смысл высказывания П. Друкера из курса менеджмента: «Эффективность является следствием того, что "правильно создаются вещи"». «Правильно»

отражает направление вектора: в правильном направлении развивается производство, движется к успеху организация.

При рассмотрении эффективности как характеристики системы, где внутренние связи между базовыми элементами являются основным системообразующим фактором, более точным ее отражением будет понятие «вектор», означающее перемещение рассматриваемых отношений и связей в пространстве и времени.

Для подтверждения предлагаемой позиции приведем небольшое рассуждение. Согласно существовавшей ранее точке зрения, наиболее эффективный выбор направления развития, определяемый соотношением результата и затрат как денежного феномена, происходит при ориентации на прибыль, период времени получения которой может быть кратковременным. Следовательно, эффективность как отношение результата к затратам совершенно не определяет наиболее правильного, верного направления развития экономики строительной организации, когда в качестве критерия вместо краткосрочной прибыли выбран ориентир долгосрочного, но более перспективного (хотя и менее прибыльного) развития производства. Рентабельность, как числовой феномен, и эффективность — это не одно и то же. Такая точка зрения становится все более признанной даже среди западных экономистов.

Замена категории «эффективность» — коэффициент на категорию эффективность — «вектор» будет способствовать более точному пониманию процессов, протекающих в экономике, а признание тождества категорий эффективности и вектора позволит формализовать категории, которыми мы оперируем при измерении и оценке организационной эффективности субъектов предпринимательства. При раскрытии экономики субъекта предпринимательской деятельности векторными продуктами, их легко складывать и вычитать.

О соотношении результативности и эффективности упоминается в известной работе по менеджменту: «Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как эффективной, так и результативной». По словам П. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи (*doing the right things*)». И первое, и второе одинаково важно... Результативность, в том смысле, что «делаются

правильные вещи» является чем-то неосоздаемым, трудно определенным, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов.

Именно результативность как показатель, отражающий «правильное делание» вещей, обязана иметь количественное выражение. Следовательно, *результативность — определенный показатель некоего процесса; показатель того, что в конце процесса получается нечто, заранее запланированное. Сущность результативности — нечто такое, что можно охарактеризовать неким числом (достигнутым результатом), то есть традиционным отношением результата к затратам.*

В английском языке существуют два термина — *efficiency* и *effectiveness*, словарные эквиваленты которых одинаковы — «эффективность». Однако между этими терминами есть содержательное различие: *efficiency* обычно относится к использованию средств (ресурсов), в то время как *effectiveness* (результативность) имеет отношение к организационным целям, поведению и развитию. В первом случае понятие «эффективность» характеризует степень рациональности использования финансовых, организационных, материальных, временных и человеческих ресурсов. Эффективная организация сфокусирована на достижении эффектов за счет структурной и ресурсной оптимизации и контроля внутриорганизационных затрат. Во втором случае термин «эффект» используется в контексте соотношений «причина–результат»¹.

Для нашего объекта исследования (субъект предпринимательской деятельности) возникает необходимость *развести категории «результативность» и «эффективность»*. Под результативностью субъекта предпринимательства понимается его способность достичь установленных внешних целей, нацеленность на то, чтобы все его организационные решения и действия отвечали критериям, установленным внешней средой. Это фокусирование субъектов предпринимательской деятельности на постоянном поиске новых возможностей

¹ Асаул А. Н., Иванов С. Н. Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона // Науч. тр. Вольного экономического общества России. 2003. № IV.

на рынках субъектов предпринимательства, инвестиций, подрядных работ, недвижимости, на приспособлении своей внутренней среды к внешним обстоятельствам и условиям деятельности, на будущем. Таким образом, субъекты предпринимательской деятельности могут быть очень эффективными, но абсолютно не результативными.

Предлагаемый подход позволяет легко разграничить два приведенных понятия — эффективность и результативность, что позволит более точно рассматривать экономические и организационные процессы, протекающие в предпринимательских формированиях. Следовательно, известное *отношение результата к затратам характеризует результативность действий как некий КПД, а эффективность для рассматриваемых явлений способна выступать показателем верности выбранного направления*. То есть можно работать очень результативно (прибыльно в коротком промежутке времени), но двигаться при этом в неверном направлении.

Таким образом, объективно существует «стрела процесса», называемая результативностью, не тождественная стреле эффективности, характеризующей оптимальное для будущего направление развития.

При различении эффективности и результативности легко разделять два вида руководства организацией:

- эффективное руководство, которое обеспечивает перспективное развитие и стратегический успех;
- результативное руководство, которое обеспечивает временное достижение краткосрочных целей.

Качество управленческих решений и, соответственно, их эффективность в достаточной степени зависят от того, насколько качественно ЛПР выполняют саму процедуру принятия управленческих решений. Исходя из вышеуказанных посылок, приведем основные факторы, влияющие на эффективность управленческого решения (рис. 3.4).

Под фактором понимается все то, что имеет причинное влияние, определенное воздействие на явление (в рамках данной работы — на эффективность принимаемого управленческого решения)¹.

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 163 с.



Рис. 3.4. Основные факторы, влияющие на эффективность принимаемых управленческих решений в предпринимательской структуре

В зависимости от того, на каком этапе факторы эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах оказывают свое влияние на эффективность принимаемого

руководителем управленческого решения, разделим их на три группы¹:

1) *управленческие* — влияют на результат на каждом этапе разработки управленческого решения;

2) *ограничения и возможности предпринимательских структур* — влияют на этапах генерирования, оценки и выбора управленческого решения и оказывают серьезное влияние на конечный результат. Здесь отдельные факторы в конкретных условиях становятся ограничениями или возможностями для компании. Например, высокий технологический уровень отдельных предпринимательских структур является для них возможностью, расширяет варианты решений, делая конечный выбор значительно более эффективным. Для предпринимательских структур с низким технологическим уровнем, который часто влечет за собой более низкую конкурентоспособность выпускаемой продукции, более низкие цены и рентабельность, чем у конкурентов, это служит ограничением, так как многие варианты управленческого решения будут невозможны, а это снизит конечную эффективность управленческого решения;

3) *возможности персонала, реализующего управленческое решение* — оказывают наиболее существенное влияние на этапе его реализации.

Основные факторы первой группы — человеческий потенциал лиц, принимающих участие в этом процессе, организационная структура компании, четкость путей информации и характер контроля.

Рационально выстроенная структура системы управления в значительной мере определяет эффективность управленческих решений, так как обеспечивает устойчивость связей между всеми подразделениями компании и их целостность. Она существенно влияет на организацию планирования, способы организации и координации работ, организацию информационного обеспечения каждого подразделения. Что касается структур управления, выбранных субъектами

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.; Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 163 с.

предпринимательской деятельности, то среди малых форм предпринимательства наиболее распространены двухуровневая вертикальная структура, когда между руководителем и подчиненными имеется один посредник, и одноуровневая, когда руководитель работает с персоналом напрямую. Эти структуры являются наиболее гибкими, быстро реагируют на изменения внешней среды. Такие структуры в процессе принятия управленческих решений обеспечивают этим компаниям минимальное искажение информации при переходе с одного уровня на другой. Еще одним существенным преимуществом этих субъектов предпринимательской деятельности является отсутствие излишков рабочей силы. В то же время руководители многих малых предприятий имеют недостаточный уровень квалификации и образования, к тому же с пренебрежением относятся к образованию в области экономики и менеджмента, считая, что обладают необходимыми знаниями и умениями без него.

Во всех регионах страны имеются субъекты предпринимательской деятельности с передовой управленческой практикой, для которых характерны амбициозные цели, система менеджмента качества, достаточно высокий инновационно-технологический потенциал, соблюдение принципов социального партнерства со всеми участниками экономических отношений. Часть субъектов предпринимательства ориентирована на рост, но без качественного развития. Тем не менее, для большинства субъектов предпринимательской деятельности характерны системы управления, ориентированные на выживание с преобладанием краткосрочных целей, рассчитанных на 1–2 года. В основном, это малые и средние предпринимательские структуры. Тем не менее, около половины из них нацелены на расширение экономической деятельности и планируют в ближайшие 5 лет инвестировать в новые направления деятельности значительные суммы. В то же время, при достижении своих целей многие малые и средние компании сталкиваются с одними и теми же проблемами, среди которых: малая степень доступности финансовых средств, производственных площадей, высокие налоги и др. Исходя из сложившейся ситуации, мы видим, что самые ответственные решения — стратегические, определяющие судьбу компании, а они требуют совершенно иного подхода. В связи с этим предлагается упрощенная модель выбора

стратегической цели, которая поставлена в зависимость от факторов, определяющих эффективность принимаемых управленческих решений.

В малых предприятиях неэффективные затраты труда сведены к минимуму поскольку вклад каждого работника в общий результат виден невооруженным глазом. В то же время работникам малых предприятий часто не хватает образования и квалификации в связи с универсальностью выполняемых обязанностей¹.

Среди крупных компаний довольно широкое распространение получила дивизиональная организационная структура. Преимущества такой структуры — обеспеченность квалифицированными специалистами всех необходимых специальностей.

Недостатки:

- искажения информации, в первую очередь, из-за заинтересованности работников приукрасить свои результаты перед руководством;
- значительная численность персонала управления (достигает порядка 25–30 % от занятых в компании) и соответственно значительные расходы на его содержание;
- часто неэффективное разделение труда между функциональными службами управления, выполняется никому не нужная работа, и в то же время никем не выполняется полезная.

Дивизиональная организационная структура не может эффективно функционировать без мощной корпоративной культуры, направленной на открытость, инновационность и самообучаемость².

Без полноценных коммуникативных связей трудно представить себе эффективными действиями по разработке, принятию и реализации управленческих решений. Результативность горизонтальных связей в такой структуре достигает 90 %, вертикальных — 20–25 % (такое количество исходящей от руководителей информации доходит

¹ Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Рыбнов Е. И. Феномен предпринимательства // Регион: политика, экономика, социология. 2003. № 4. С. 24–27; Асаул А. Н. Развитие малого предпринимательства // Сб. науч. ст. Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. Ч. II. С. 267–270.

² Асаул М. А. Сравнительная оценка моделей организационной культуры управления в системе предпринимательства // Экономическое возрождение России. 2006. № 1. С. 84.

до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что непосредственный начальник рабочих, покидая кабинет руководителя, выносит только 30 % информации, а его начальник — около 40 %. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10 % информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций¹.

Многие российские предпринимательские структуры располагают развитыми коммуникационными связями. Назовем основные недостатки:

- снизу вверх информация о проблемах значительно искажается и приходит не полностью, если доходит вообще. Причиной этого являются недостатки в корпоративной культуре. Это обстоятельство делает предпринимательские структуры значительно более уязвимыми;
- по связям сверху вниз часто не считают нужным проводить информацию о целях, задачах и перспективах компании, чем сами лишают себя бесплатного способа мотивации персонала.

Контроль на ранних стадиях производственного процесса дает существенный экономический эффект, но многих предпринимательских структурах контроль пока не является способом мотивации персонала и в основном вызывает стресс. Должный контроль результатов работы функциональных служб управления в большинстве случаев отсутствует. Здесь полезно изучить японские методы управления производством, где в основе работы технологических линий стоит не контроль, а бездефектная работа: усилия специалистов направлены на ликвидацию самой возможности появления брака, и возможные дефекты устраняются еще на промежуточных производственных этапах, а не при контроле качества готового изделия.

В настоящее время корпоративная культура рассматривается в качестве главного механизма обеспечивающего практическое повышение

¹ Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 252 с.

ние эффективности экономической работы субъекта предпринимательства. Она важна для любой компании, поскольку может влиять на мотивацию сотрудников; привлекательность компании как работодателя, что отражается на текучести кадров; нравственность каждого сотрудника, его деловую репутацию; производительность и эффективность трудовой деятельности; качество работы сотрудников; характер личностных и производственных отношений в организации; отношения служащих к работе; творческий потенциал служащих.

Надо отметить, что с вопросами корпоративной культуры в отечественных предпринимательских структурах ситуация неудовлетворительная. В большинстве из них корпоративная культура формируется стихийно, ее целенаправленным созданием никто не занимается. В основном это относится к малым и средним формам организации предпринимательской деятельности. В части крупных компаний присутствуют отдельные элементы формирования корпоративной культуры, такие как совместное проведение досуга, поощрение здорового образа жизни сотрудников, премирование сотрудников за хорошие результаты работы, подбор сотрудников с учетом личностных качеств и ценностей, соответствующих ценностям организации и другое. В то же время, отсутствуют такие необходимые элементы формирования и воспроизводства корпоративной культуры, как мониторинг ценностей персонала, соответствующих программ в повышении квалификации и другое. Сложившаяся ситуация связана с недооценкой генеральным руководством компаний корпоративной культуры, как ключевого фактора эффективности субъекта предпринимательства¹.

¹ Эта тема раскрыта в работах: *Асаул М. А.* Развитие организационной культуры как синергетическая цель предпринимательской структуры // По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики. Сб. науч. тр. Российской науч.-практ. конф. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2006. Т. 1. 200 с.; *Асаул М. А., Ерофеев М. П.* Методология формирования и развития организационной культуры управления в предпринимательских структурах // По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики. Сб. науч. тр. Российской науч.-практ. конф. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2006. Т. 1. 200 с.; *Асаул М. А., Ерофеев М. П.* Сравнительная оценка моделей организационной культуры управления в системе предпринимательства // По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики. Сб. науч. тр. Российской науч.-практ. конф. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2006. Т. 1. 200 с.; *Асаул М. А., Асаул В. В.* Развитие организационной культуры и организационной памяти // Современные проблемы управления персоналом организации. Сб. стат. IV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2006; *Асаул М. А., Рыбнов Е. И.* Организационная культура — синергетическая цель предпринимательской культуры // Сб. науч. тр. Российской науч.-практ. конф. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 310 с.

На рис. 3.5 схематично представлены основные недостатки, встречающиеся при принятии управленческих решений в отечественных субъектах предпринимательства.

Оценка управленческих факторов показывает, что этот ресурс субъекты предпринимательской деятельности используют не полностью.

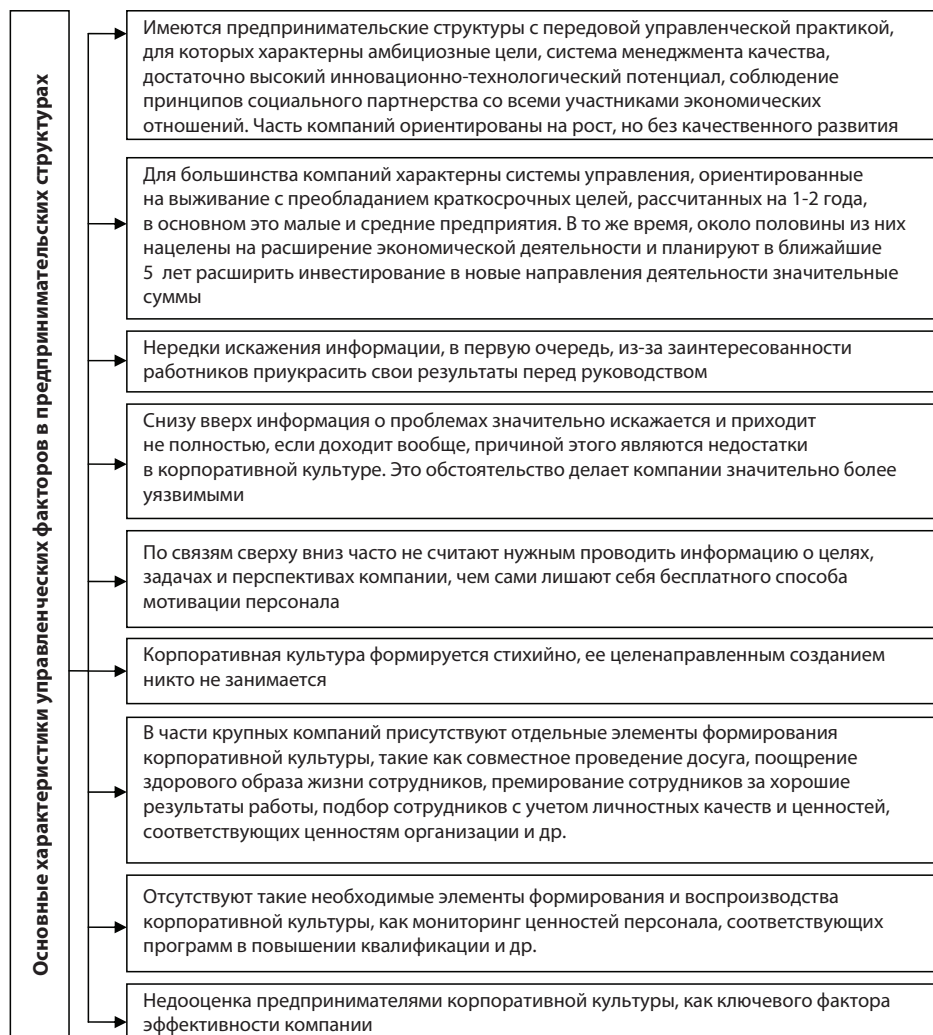


Рис. 3.5. Основные недостатки действий — подготовка, принятие и реализация управленческих решений

Исследования подтверждают, что в информационных потоках отфильтровывается часть информации, нередко значительная и необходимая для принятия управленческих решений, адекватных состоянию дел в компании. Информационный дефицит обусловлен, в первую очередь, недостатками корпоративной культуры в предпринимательских структурах. Нередко не оптимальны управленческие структуры (в основном в разделении труда между функциональными службами управления).

На этапе разработки, оценки и выбора вариантов управленческого решения большое влияние на результат оказывают ограничения и возможности предпринимательских структур. Среди этих факторов можно выделить такие, как уровень и динамика цен, налоговая нагрузка, валютный курс, производственная инфраструктура, состояние основных фондов, технологический уровень компании. Они определяют ее себестоимость и прибыль. Конкуренция, объем рынка, конкурентоспособность продукции определяют объемы сбыта продукции. Объем сконцентрированных ресурсов, финансовая устойчивость компании предопределяют возможности ее дальнейшего развития¹. На этапах реализации управленческого решения и обратной связи большое значение имеет трудовой потенциал работников организаций.

Часть из перечисленных выше факторов, влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений, одновременно измеримы количественно и по ним возможно построить динамические ряды. Влияние этих факторов на эффективность принятия управленческих решений можно проанализировать с помощью статистических методов. К таким факторам можно отнести:

- *из факторов внешней среды субъекта предпринимательской деятельности* — объемы производства (ВРП), налоговую нагрузку,

¹ Асаул М. А. Проблемы анализа устойчивости организации // Проблемы современной экономики. 2008. № 4. С. 279–282; Асаул М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 285 с.; Асаул М. А., Асаул В. В. Управление устойчивостью организации с помощью менеджмента изменений // Социально-экономическое развитие России в XXI веке. Сб. стат. V Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2006; Асаул М. А. Исследование проблем устойчивости организаций // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области — Петербургскому экономическому форуму 2008 года. Сб. науч. ст. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008.

уровень цен и их динамику (дефлятор ВРП, а также индексы цен), валютный курс;

- *из факторов внутренней среды субъекта предпринимательства* — состояние основных фондов, число занятых, технологический уровень производства, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, состояние здоровья и уровень образования персонала¹.

Эффективность действий по подготовке, принятию и реализации управленческих решений в первую очередь определяется формулировкой цели. Именно целеполагание является важнейшим моментом процесса управления, предопределяет дальнейший ход и направление анализа, а также выбор соответствующих оценочных показателей. В зависимости от состояния окружающей среды, самого субъекта предпринимательства, а также степени его адаптации к внешним условиям, он может находиться в фазах стабильной деятельности, экономического роста, устойчивого спада производства и кризиса (банкротства). В соответствии с различными стадиями жизненного цикла, в которых может пребывать предпринимательская структура, можно выделить три основные группы стратегических целей:

- цели, связанные с ростом (увеличение стоимости компании, прибыльности или доли рынка);
- цели в период стабилизации (получение удовлетворительной прибыли);
- цели, сопряженные с «сокращением» (сокращение затрат, выживание).

Таким образом, за количественную меру эффекта от принимаемых управленческих решений для субъекта предпринимательской деятельности целесообразно принимать долю экономически эффективных компаний, так как именно они ставят перед собой первые две группы целей и достигают их, что отражает одновременно и результаты

¹ Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 312 с.; Асаул А. Н., Ткачев С. А. Проявление сущности потенциала как экономической категории в деятельности субъектов предпринимательства в регионах России // Управление социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации. Сб. стат. Сыктывкар: КРАГСиУ, 2011. Вып. 2. С. 10–25.

работы предпринимательских структур и возможности для их конкурентного развития.

Вышеперечисленные факторы включены в факторный анализ, в ходе которого из модели исключены инфляция, налоги и объемы производства. В числе показателей, оказавших наибольшее влияние на динамику доли экономически эффективных компаний, в модель включены: инвестиции; объемы экспорта; рентабельность реализации продукции; число организаций, выполняющих исследования и инновации; число занятых и оплата труда (табл. 3.2). Таким образом, в последнее десятилетие доля экономически эффективных компаний определялась в основном внутренними факторами.

Таблица 3.2

Исходные данные для факторного анализа эффективности принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах*

Год	Уд. вес при- быльных компан- ий, %	Инвестиции в произ- водство, % к предыду- щему году	Экспорт по реально- му валютно- му курсу, млн долл. США**	Рентабель- ность реализо- ванных товаров и услуг, %	Число ор- ганизаций, выполняв- ших иссле- дования и инновации	Число занятых, тыс. чел.	Оплата труда, в сопо- ставимых ценах 2013 г.
	y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
1999	41,7	132,6	558,6	2,9	10	336,7	4556,6
2000	41,4	74,0	583,5	2,6	9	308,6	5069,3
2001	59,5	125,6	293,7	7,3	9	302,7	3348,3
2002	56,0	153,1	259,3	13,1	10	312,3	3551,0
2003	61,9	86,6	310,7	11,3	13	318,1	4122,5
2004	55,1	146,9	38,9	11,2	13	316,3	4917,7
2005	58,1	58,1	521,1	9,4	14	315,0	6053,8
2006	62,7	159,0	640,7	8,0	12	340,0	6752,5
2007	62,1	87,5	899,4	8,0	12	326,8	7478,0
2008	66,4	147,3	1419,2	11,5	12	327,8	8551,4
2009	72,3	126,3	1724,1	9,1	10	320,3	9949,7
2010	75,3	110,2	1550,3	9,5	11	320,4	11004,9
2011	41,8	118,5	2163,2	14,4	13	325,2	12004,8

* Составлено по данным Росстата.

** При расчете использован индекс среднегодового реального валютного курса доллара к рублю.

Таким образом, зависимость результата от факторных признаков (табл. 3.3) можно представить как линейное уравнение (разница между теоретическим корреляционным отношением и коэффициентом корреляции очень мала 0,044):

$$y = 59,96 - 0,09 x_1 - 0,02 x_2 + 2,87 x_3 - 3,23 x_4 + 0,36 x_5 + 0,01 x_6,$$

где y — доля экономически эффективных субъектов предпринимательства, %; x_1 — инвестиции в сопоставимых ценах, % к предыдущему году; x_2 — величина экспорта в сопоставимых ценах, тыс. руб.; x_3 — рентабельность реализованной продукции, %; x_4 — число субъектов предпринимательства, выполнявших исследования и инновации в текущем году; x_5 — число занятых в экономике, тыс. чел.; x_6 — оплата труда в сопоставимых ценах, руб.

Таблица 3.3

Степень и характер связи между долей экономически эффективных субъектов предпринимательства и факторными признаками (оплата труда, в сопоставимых ценах 2013 г.)

Показатель	Значение
Коэффициент корреляции (R)	0,99
Коэффициент детерминации	0,98
Теоретическое корреляционное отношение (η)	0,954
Стандартная ошибка	2,06
Количество наблюдений	13,00

Значение коэффициента корреляции, равное 0,99, говорит о том, что связь между результативным показателем и включенными в модель факторами полная. Вариация экспорта на 98 % обусловлена именно изменением этих факторов. Соответственно, 2 % изменения экспорта в регионе вызваны не включенными в модель факторами.

По критерию Фишера (31,13) уравнение можно признать статистически значимым; вариация экспорта, обусловленная выделенными в модель факторами, намного превышает случайную ошибку (табличное значение критерия Фишера при $df_1 = 8$ и $df_2 = 4$ и уровне значимости, достаточном для социально-экономических исследований 0,05, равно 10,13) (табл. 3.4, 3.5).

Таблица 3.4

Оценка значимости уравнения регрессии

Показатель	Число степеней свободы (<i>df</i>)	<i>SS</i>	<i>MS</i>	Критерий Фишера (<i>F</i>)	Табличное значение <i>F</i>
Регрессия	6	1421,30	236,88	55,74	3,69
Остаток	6	25,50	4,25	—	—
Итого	12	1446,80	—	—	—

Таблица 3.5

Оценка значимости коэффициентов регрессии

Показатель	Коэффициенты	<i>t</i> -критерий Стьюдента	Табличное значение <i>t</i> при <i>df</i> = 11
У пересечение	–59,957	–2,23	2,228
Переменная X_1	–0,092	–2,39	
Переменная X_2	–0,021	–4,93	
Переменная X_3	2,870	6,56	
Переменная X_4	–3,226	–3,18	
Переменная X_5	0,356	2,94	
Переменная X_6	0,006	7,17	

По критерию Стьюдента все коэффициенты регрессии в приведенной модели можно признать значимыми, в сочетании со значением критерия Фишера модель можно считать пригодной для принятия решений и осуществления прогнозов.

Степень связи между долей экономически эффективных субъектов предпринимательской деятельности и факторными признаками (табл. 3.6) можно охарактеризовать как:

- высокую — для оплаты труда, рентабельности и экспорта;
- среднюю — для инноваций;
- слабую — для числа занятых в экономике и инвестиций.

Причем связь доли экономически эффективных субъектов предпринимательства с инвестициями, экспортом и инновациями обратная, с остальными факторами — прямая.

Теперь оценим, в каких факторах заложены наиболее сильные резервы изменения доли экономически эффективных субъектов предпринимательства.

Таблица 3.6

Степень связи и сила влияния на результат факторных признаков

Факторный признак	Парный коэффициент корреляции между y и x_i (R_{yx_i})	Частный коэффициент эластичности (ε)	b	Коэффициент D
Инвестиции в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	0,17	-0,19	-0,2698	-0,0468
Величина экспорта в сопоставимых ценах, тыс. руб.	0,68	-0,30	1,2386	-0,8594
Рентабельность реализованной продукции, %	0,76	0,45	0,9108	0,7063
Число компаний, выполнявших исследования и инновации в текущем году	0,51	-0,63	-0,4877	-0,2538
Число занятых в экономике, тыс. чел.	0,26	1,97	0,3417	0,0906
Оплата труда в сопоставимых ценах, руб.	0,80	0,74	1,6704	1,3636

При изменении числа занятых в экономике на 1 % доля экономически эффективных субъектов предпринимательства изменится на 1,97 %. Изменение остальных факторов на 1 % вызовет изменение результата менее чем на 1 %. Наибольшее изменение доли экономически эффективных компаний вызовут: оплата труда (0,74 %), количество предпринимательских структур, выполняющих исследования и инновации (0,63) и рентабельность реализованной продукции (0,45 %)¹.

Для определения динамики факторов, обусловивших изменение результата, необходимо также учесть степень варьирования каждого из признаков. При этом получается, что: 136 % среднего изменения доли экономически эффективных предпринимательских структур приходится на изменение оплаты труда; 70 % — на рентабельность

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 27 с.

реализованной продукции; 9,06 % — на численность занятых в предпринимательских структурах; –85,94 % — на экспорт; –0,25 % — на численность компаний, выполняющих исследования и инновации; –4,68 % — на инвестиции. Таким образом, на динамику доли экономически эффективных субъектов предпринимательства в последнее десятилетие наиболее всего повлияли: оплата труда, рентабельность реализации продукции, экспорт, численность организаций, выполняющих научные исследования и внедривших инновации.

При подборе факторов для рассматриваемой модели учтены так же факторы внешней среды: инфляция (дефлятор ВРП), налоговая нагрузка (доля налогов в ВРП), валютный курс рубля. Но результат показал, что на динамику доли экономически эффективных субъектов предпринимательства последних лет они влияния не имели. Это не говорит о том, что эти факторы не важны для успешности в принятии управленческих решений, скорее их динамика в последние годы была слишком слаба, и поэтому не дала эффекта.

Факторы, оказывавшие влияние на эффективность принятия управленческих решений в течение последних лет, схематично представлены на рис. 3.6¹.

Выводы

Анализ факторов эффективности принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах показывает, что негативное влияние на сегодняшний день оказывают:

- в 1-й группе факторов — нечеткость путей информации, характер контроля, корпоративная культура;
- в 3-й группе факторов — мотивация и состояние здоровья персонала.

Среди факторов, оказавших положительное влияние на эффективность принимаемых управленческих решений, необходимо отметить:

- во 2-й группе факторов — оплату труда и рост числа занятых в экономике, что можно объяснить одновременно и более полным воспроизводством человеческого капитала, увеличившим и возможности и мотивацию персонала субъектов предпринимательства, и ростом объема регионального рынка;

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.



Рис. 3.6. Влияние факторов на эффективность принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах

• в 3-й группе факторов — достаточно высокий образовательный уровень управленческого персонала в предпринимательских структурах.

Неоднозначное влияние на эффективность принимаемых управленческих решений в последнее время оказали инвестиционные

вложения и число инновационных компаний, так как на момент исследования они уменьшили эффективность принимаемых управленческих решений. Однако есть уверенность, что в долгосрочной перспективе они дадут положительные результаты.

3.3. Методика поэтапной оценки эффективности принимаемых управленческих решений

Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений — один из связующих процессов, определяющий сущность управленческой деятельности, поэтому эффективность управления напрямую определяется качеством разработки решений. Факторы, обуславливающие качество, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, методологический и психологический характер.

Эффективность принимаемого управленческого решения — это степень соответствия результатов его реализации запланированному результату; ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации решения.

Эффективность управленческого решения разделяется по уровням разработки, охвату людей и компаний. Принято выделять эффективность на уровне производства и управления компании, группы компаний, вида экономической деятельности, региона или страны.

При рассмотрении экономической эффективности методологически трудно достоверно определить стоимость добавленной стоимости, полученной в результате реализации конкретного управленческого решения, т. е. его рыночную стоимость. Реализованное в виде информации решение непосредственно не выражается в материально-вещественной форме товара, услуги или знаний, но создает для них условия.

Следует отметить, что в теоретическом и методическом планах вопросы оценки эффективности подготовки, принятия и реализации управленческих решений разработаны еще недостаточно. Чаще всего эффективность оценивают на качественном уровне и выражают системой качественных показателей субъекта предпринимательской деятельности: производства продукции, затрат на производство, при-

были и пр. При этом, как правило, не определяется эффективность конкретных этапов принимаемых управленческих решений.

Количественная оценка эффективности принимаемых управленческих решений достаточно затруднена специфическими особенностями управленческого труда. Тем не менее, в научной литературе описан ряд применяемых методов. Для методики поэтапной оценки эффективности принимаемых управленческих решений разработана схема (рис. 3.7), в которой отдельные способы определения эффективности решений объединены и сгруппированы в систему показателей. При этом существующие методы определения эффективности дополнены качественными показателями, показателями поэтапной эффективности, ранговым методом¹.

*Косвенный метод*² предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путем анализа вариантов для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Управленческое решение до конкретной реализации проходит много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего этот процесс. Косвенный метод позволяет вместо рыночной стоимости управленческого решения использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов решений относительную экономическую эффективность первого варианта можно определить из следующего отношения:

$$\Xi = \left(\frac{\Pi_{2T}}{З_{2T}} - \frac{\Pi_{1T}}{З_{1T}} \right) 100\%, \quad (3.1)$$

где Π_{1T} , Π_{2T} — прибыль, полученная от реализации продукции при первом и втором вариантах управленческого решения соответственно, руб.; $З_{1T}$, $З_{2T}$ — затраты на производство продукции при первом и втором вариантах управленческого решения соответственно, руб.

Если ЛПР своими решениями поддерживает производство на одном уровне, экономическая эффективность решений будет равна

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

² Барышев В. А. Исполнение управленческих решений в организациях: социально-ориентированный аспект: дис. ... канд. соц. наук. М., 2010. 180 с.

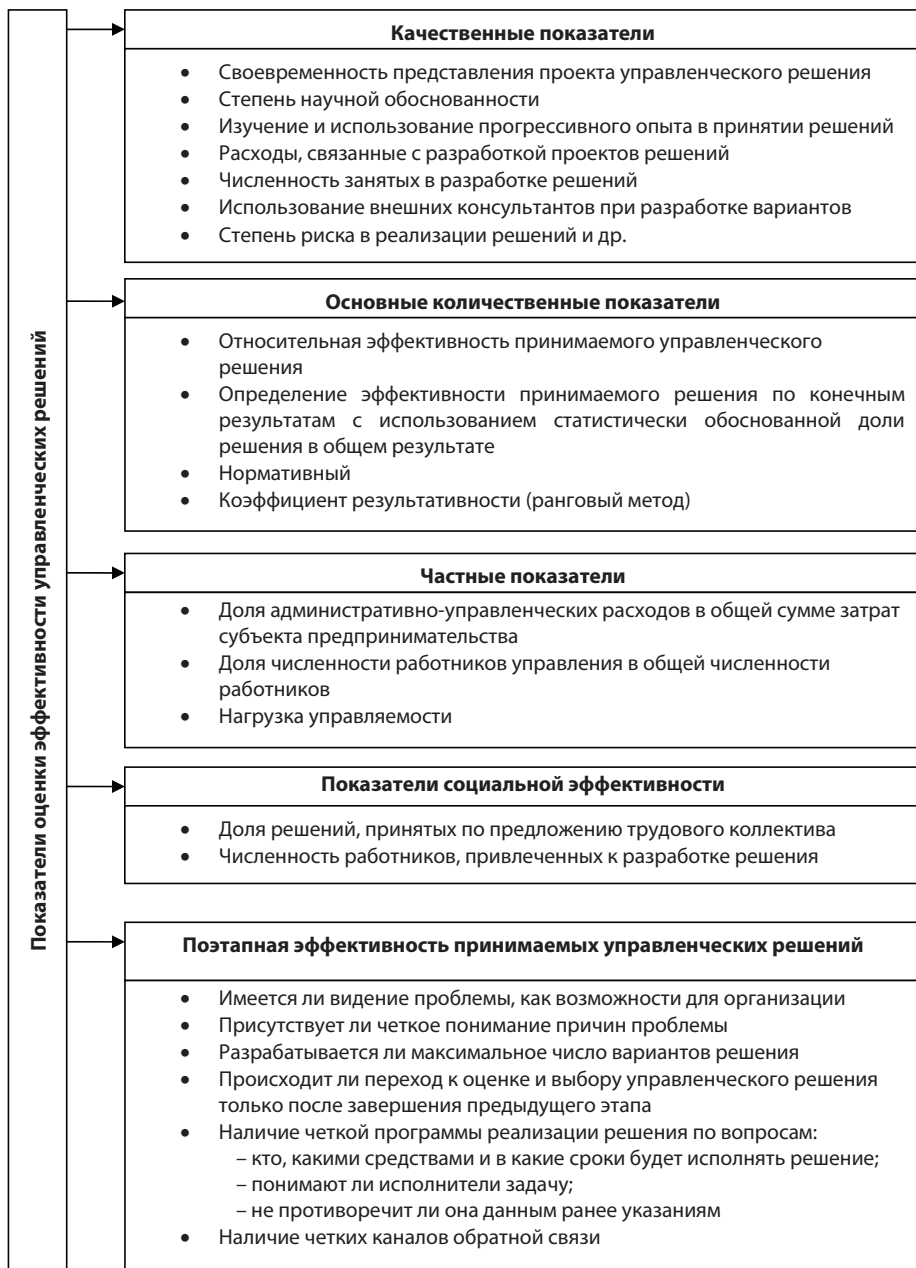


Рис. 3.7. Система показателей определения эффективности принимаемых управленческих решений

нулю, в то время как другие виды эффективности могут быть значительными (например, организационная, социальная).

Существует также показатель эффективности принимаемого управленческого решения по конечным результатам, который основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi \times K}{OЗ}, \quad (3.2)$$

где Π — прибыль, полученная от реализации товара, руб.; $OЗ$ — общие затраты, руб.; K — доля управленческого решения в эффективности производства.

Определять нормативный показатель предполагается по непосредственным результатам деятельности. Этот метод основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функции, методов и др. Основные параметры при оценке экономической эффективности — стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Величину эффективности определяют из соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} 100\%, \quad (3.3)$$

где C_i — норматив на использование (норматив затрат) i -го ресурса для разработки и реализации решения, руб.; P_i — реальное использование (затраты) i -го ресурса для разработки и реализации решения, руб.

При расчете экономической эффективности этим методом определяют значение \mathcal{E} по нескольким ресурсам (m). Затем по приоритетности ресурсов (Π_i) находят среднее значение \mathcal{E} :

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \Pi_i)}{m}, \quad (3.4)$$

где \mathcal{E} — экономический эффект по всем видам ресурсов с учетом их приоритетности; \mathcal{E}_i — экономический эффект по i -му виду ресурса; Π_i — приоритетность по i -му виду ресурса; m — количество видов ресурсов.

Для оценки эффективности принимаемых управленческих решений принято использовать ранговый метод или коэффициент резуль-

тативности (в этой области показатель не применяется). Его использование целесообразно, так как в его основе лежит системный подход к оценке результатов деятельности¹.

Системность подхода в данном методе достигается за счет:

- вовлечения значительного числа показателей, в большей степени отражающих результаты деятельности субъекта предпринимательства (нормативная система показателей);
- ранжирования этих показателей для учета их неравнозначности.

Ранг каждого показателя определяется с учетом его влияния на рост управляемой переменной. Использование для ранжирования показателей темпа роста дает такие преимущества, как возможность одновременного использования натуральных и стоимостных показателей, сравнения с одинаковых позиций прибыльной и убыточной предпринимательских структур.

На следующем этапе сравнивают оптимальные и фактические ранги. Оптимальные ранги определяются в нормативной системе показателей, а фактические — по величине фактического роста. Для оценки их отличия используют коэффициенты Спирмена и Кендалла².

Коэффициент Спирмена определяет отличия по отклонениям и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{6 \times \sum_{s=1}^n Y_s^2}{n^2 (n^2 - 1)} \quad (3.5)$$

где Y_s — разность между фактическим и оптимальным рангами; n — количество показателей.

Коэффициент Кендалла определяется по формуле

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{4 \sum_{s=1}^T M_s}{n(n-1)}, \quad (3.6)$$

где M_s — инверсия S -го показателя.

¹ Асаул Н. А. Методические основы формирования и совершенствования организационных структур строительных предприятий (на примере Санкт-Петербурга): дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2001. 189 с.

² Подробнее см.: Карпов А. В. Психология менеджмента: учебное пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.; Клейнер Г. Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 6.

Инверсия (нарушение нормального порядка элементов) показывает число показателей, нарушивших порядок рангов относительно показателя, по которому производится расчет.

Оптимальное значение данных коэффициентов — единица, в этом случае фактические показатели по рангам не отклоняются от нормативных.

Эффективность определяется коэффициентом результативности (K_p) по формуле

$$K_p = \frac{(1 + K_{\text{откл}})(1 + K_{\text{инв}})}{4}. \quad (3.7)$$

При оценке эффективности управленческих решений необходимо выделение частных показателей:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат субъекта предпринимательской деятельности;
- доля численности работников управления в общей численности занятых в предпринимательской структуре;
- нагрузка управляемости (численность занятых в организации на одного работника аппарата управления) и др.

Показатели социальной эффективности управленческих решений:

- доля решений, принятых по предложению трудового коллектива;
- численность работников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- уровень квалификации управленцев;
- текучесть кадров аппарата управления;
- степень технической оснащенности управленческого труда.

На основании выявленных основных отклонений от процедурной рациональности у менеджеров отечественных и зарубежных предпринимательских структур предложена система показателей поэтапной эффективности принимаемого управленческого решения¹.

1. *Видение проблемы, как возможности для предпринимательской структуры.* Множество ошибок в принятии управленческих решений, вызывающих самые серьезные последствия, совершается

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 163 с.

на этапе постановки проблемы. Для российской культуры характерна неверная трактовка понятия «проблема». Обычно, когда идет речь о проблеме, требующей решения, имеется в виду либо тяжелое положение, из которого нужно выйти, либо ситуация, в которой надо сделать выбор. В таком случае принятие решения сводится к ответу на вопрос «что делать?» без его предварительной увязки с вопросами «как видится проблема и почему (на каких основаниях)?» и «как можно действовать (какие методы и средства разрешения проблемы имеются в распоряжении и почему они сработают)?».

2. *Четкое понимание причин проблемы.* Отсутствие должного анализа проблемной ситуации в процессе принятия управленческих решений сильно снижает вероятность принятия эффективного решения. Но даже при отсутствии четкой формулировки проблемы, представление о ней на интуитивном уровне у ЛПР часто имеется. То есть изъян в таком случае заключается в том, что человек не вполне отдает себе отчет, какую проблему решает. Если же проблемная ситуация возникает в коллективе и не анализируется четко, разное интуитивное представление о ней возникает уже у многих людей — членов коллектива. В результате, люди полагают, что вместе решают одну и ту же проблему, а в действительности руководствуются каждый своим безотчетным представлением о том, чего нужно добиться. Таким образом, изъян индивидуального принятия решений — недопонимание проблемной ситуации одним человеком, — при коллективном принятии решений радикально усугубляется еще и взаимным недопониманием. В целом, это уже не просто недопонимание, а общее непонимание, которое в сложных ситуациях вовсе блокирует принятие управленческого решения. Неизбежно возникают разногласия, которые кажутся неустранимыми несмотря на то, что люди искренне стремятся разрешить возникшую ситуацию на благо коллективу. На самом деле, эти разногласия могли бы не возникнуть, если бы члены коллектива изначально достигли общего понимания проблемной ситуации, которую пытаются разрешить.

3. *Наличие нескольких вариантов управленческого решения.* На этапе генерирования вариантов решения для российских предпринимателей характерно отсутствие восприятия множественности вариантов как самоценности. ЛПР «хватается» за первый же оказавшийся

у него в распоряжении вариант, не желая тратить время, силы и средства на поиски и изучение других.

4. *Переход к оценке и выбору управленческого решения только после завершения предыдущего этапа. Наличие у ЛПР необходимых знаний и навыков использования методов принятия управленческих решений.* Для принятия правильного управленческого решения важна оценка предпочтительности вариантов во всех важных аспектах. В условиях неопределенности будущего оценка предваряется прогнозированием последствий каждого варианта. В то же время, российские предприниматели недостаточно ознакомлены с методами прогноза развития событий, случаями их применения, не знают где и какую информацию с их помощью можно получить. Зачастую менеджер попросту пренебрегает прогнозированием, принимая решения «на авось».

5. *Наличие четкой программы реализации управленческого решения по следующим вопросам:*

- Кто исполняет решение?
- Какими средствами?
- В какие сроки?
- Понимают ли исполнители задачу?
- Не противоречит ли она данным ранее указаниям?

6. *Наличие четких каналов обратной связи.* Опускание этого этапа — серьезная ошибка при принятии управленческих решений, свойственная многим отечественным руководителям (менеджерам). Даже самые остроумные и эффективные решения имеют высокую вероятность погрешности. К тому же, в современной предпринимательской среде послышки, на основании которых было принято решение, быстро устаревают. Если при проверке выясняется, что они не соответствуют изменившимся условиям, решения необходимо пересмотреть.

Практика показывает, что сохранение неактуальной модели поведения вызвано отсутствием анализа и контроля. Это верно по отношению к решениям как на уровне производственных предприятий, так и на высшем правительственном уровне.

Таким образом, *управленческое решение — это выбор альтернативы с соблюдением конкретной последовательности этапов.*

Этапы рационального разрешения проблемы: постановка проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решений; выявление альтернатив; оценка и выбор; реализация управленческого решения; обратная связь; определение эффективности.

В то же время, новые сложные ситуации требуют незапрограммированных, неординарных решений, так как готовых рекомендаций не существует и руководитель сам выбирает процедуру принятия решения. Но наличие определенного порядка принятия управленческих решений необходимо, поскольку только процедура позволит и направлять, и контролировать процесс принятия решения.

Система показателей эффективности принятия управленческих решений основана на результатах опроса предпринимателей, работающих на территории Российской Федерации в пределах конкретного муниципального образования (района)¹.

Объем выборки рассчитан на основе доверительных интервалов по формуле

$$n = \frac{\delta^2 Z^2 N}{q^2 N + \delta^2 Z} = 95,4, \quad (3.8)$$

где Z — нормированное отклонение (для доверительного интервала 95 % $Z = 1,96$, согласно таблице значений интегралов вероятностей); σ — среднеквадратическая дисперсия $\sigma = pq$, при максимальной вариации признака $0,5 \times 0,5$ $\sigma = 0,25$; N — объем генеральной совокупности (число предприятий в области 14 733); q — доверительный интервал $q = 1 - 0,95 = 0,05$.

Объем выборки определен по этой формуле при использовании доверительного интервала 95 % и ошибки репрезентативности 5 %, достаточных для получения достоверного результата в экономических исследованиях. Результат округлен до 100 субъектов предпринимательской деятельности. Компании выбраны для опроса методом случайных чисел. В выборку попали 15 микропредприятий, 30 малых предприятий, 34 средних и 21 крупная компания. На основании данных опроса рассчитаны необходимые показатели.

¹ Результаты опроса опубликованы в работе: Асаул А. Н., Коваль О. С. Система показателей поэтапной эффективности разработки и принятия управленческого решения // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 10. С. 42–47.

Качественные показатели в большинстве случаев не могут быть выражены количественно и оцениваются опрошенными в баллах (либо берется процент ответов) (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Качественные показатели эффективности принятия управленческих решений, в среднем на одну компанию*

Показатель	Значение
Своевременность предоставления проектов управленческих решений, баллы	8,8
Степень научной обоснованности, баллы	3,8
Ориентация на изучение и использование прогрессивного опыта в принятии управленческих решений, баллы	5,9
Расходы на разработку проектов управленческих решений, тыс. руб.	728,75
Численность занятых в разработке управленческих решений, чел.	15,7
Использование внешних консультантов при разработке решений, % ответов	8,4
Степень риска в реализации управленческих решений, % ответов	
Низкая	25,9
Средняя	43,5
Высокая	17,4
Затруднились ответить	13,2

* Рассчитано на основании анкетного опроса (Приложение Б).

Из табл. 3.7 видно, что своевременность предоставления управленческих решений респондентами оценивается достаточно высоко (8,8 баллов), а вот ориентация на изучение и использование передового опыта и научная обоснованность решений — значительно ниже (5,9 и 3,8 баллов соответственно). Степень риска в реализации управленческих решений в большинстве случаев невысока: 25,9 % принимаемых решений характеризуются низкой степенью риска, 43,5 % — средней степенью. Высокая степень риска присуща только 17,4 % управленческих решений. Показатель степени риска двоякий: с одной стороны, чем меньше риск, тем лучше. С другой стороны, амбициозные проекты, обеспечивающие высокую степень конкурентоспособности и высокие прибыли, не бывают безрисковыми. В случае с предпринимательскими структурами, учитывая общий характер их целей, этот показатель нельзя назвать положительным.

Для количественной оценки эффективности разработки и принятия управленческих решений в процессе исследования были взяты

такие показатели, как выход валовой добавленной стоимости и прибыли до и после налогообложения на 1 рубль управленческих затрат. Целесообразно взять валовую добавленную стоимость и прибыль до налогообложения, поскольку в сочетании эти показатели показывают весь результат деятельности организации, компенсируя для анализа последствия перераспределения (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Количественные показатели эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, в сопоставимых ценах

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 к 2008 г., %
Валовая добавленная стоимость, млн руб.	27950,5	38220,9	42165,5	60738,2	74678,8	38813,8	138,87
Прибыль до налогообложения, млн руб.	3932,1	8428,5	12113,2	27236,2	36915,4	347,2	8,83
Чистая прибыль, млн руб.	1921,3	5456,5	8573,3	20158,2	27684,4	64,1	3,34
Управленческие расходы, млн руб.	4721,3	6799,1	6657,2	7043,1	7531,6	7369,3	156,09
<i>Выход на 1 рубль управленческих расходов</i>							
Валовой добавленной стоимости	11,11	10,70	9,65	11,64	12,21	5,27	47,42
Прибыли до налогообложения	1,56	2,36	2,77	5,22	6,04	0,05	3,02
Чистой прибыли	0,76	1,53	1,96	3,86	4,53	0,01	1,14

Табл. 3.8 ясно показывает, что в период с 2008 по 2013 гг. темпы роста добавленной стоимости, прибыли до налогообложения и чистой прибыли значительно превышали темпы роста управленческих расходов, то есть эффективность принятия управленческих решений возрастала. В 2013 г. все показатели эффективности упали, сильнее всего это сказалось на эффективности по прибыли.

Частные показатели отражают долю ресурсов, затрачиваемых на разработку, принятие и реализацию управленческих решений; включают долю административно-управленческих расходов в общих затратах, долю управленческого персонала в общей численности занятых и нагрузку управляемости.

Частные показатели эффективности принятия управленческих решений показывают, что доля затрачиваемых на управление ресурсов невысока: по расходам — 6,4 %, по задействованному в управлении персоналу — 11,3 %. При этом нагрузка управляемости (8,5 чел.) находится в оптимальных пределах. С одной стороны, низкие управленческие расходы сокращают себестоимость, увеличивают прибыль субъекта предпринимательской деятельности и расширяют возможности для ценовой конкуренции. С другой стороны, современная общемировая тенденция среди передовых фирм — это ориентация на квалифицированное управление, без излишней экономии на управленческих расходах.

Социальные показатели эффективности разработки и принятия управленческих решений отражают степень причастности трудового коллектива к принимаемым решениям и включают долю решений, принятых по предложению работников, и долю работников, привлеченных к их разработке.

Социальная эффективность принятых управленческих решений в предпринимательских структурах является крайне низкой: доля решений, принятых по предложению трудового коллектива — 2,4 %, доля работников, привлеченных к разработке управленческих решений — 3,7 %.

Очень важна также поэтапная эффективность, поскольку, согласно теории процедурной рациональности, именно четкость технологии разработки, принятия и реализации управленческого решения и качество реализации каждого из этапов процесса определяют, в конечном итоге, качество решения.

Опросы показывают, что лишь 9,8 % ЛПР (в основном, в крупных и средних компаниях) используют рациональные процедуры принятия управленческих решений. Остальными решениями принимаются интуитивно.

При принятии управленческих решений у большинства ЛПР возникают проблемы с информационным обеспечением: ненадежность информации (отметили 71,2 % респондентов); помехи в ходе передачи информации (48,4 %); недостатки в организации коммуникаций (42,1 %); неопределенность во взаимоотношениях организационных структур (36,8 %); нечеткое видение проблемы (36,7 %); информационная перегрузка (24,2 %). Несколько меньше объективной оцен-

ке ситуации мешают дублирование информации (17,8 %), наличие конфликтов в организации (12,3 %). Таким образом, объективность постановки проблемы и установления критериев и ограничений ставится под угрозу (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Распределение ответов руководителей по наличию у них проблем с информационным обеспечением для принятия управленческих решений, %

Для принятия правильного управленческого решения важна оценка предпочтительности вариантов во всех важных аспектах и прогнозирование последствий (если проблемная ситуация реализуется в условиях неопределенности будущего). В то же время, лишь 21,2 % руководителей предпринимательских структур разрабатывают наибольшее число вариантов управленческого решения, большинство же (78,8 % опрошенных) останавливается на первом приемлемом варианте. На этапах разработки, оценки и выбора управленческого решения процедурную рациональность соблюдает только 38,2 % предпринимателей, переходящих к следующему этапу после завершения предыдущего, 61,8 % руководителей это правило нарушает.

Большинство руководителей использует достаточно небольшой арсенал методов принятия управленческих решений. Методами экономического анализа пользуются 93,4 % опрошенных, оперативными приемами принятия управленческих решений (анализ «разрывов», шансов и рисков, портфеля, оценки по системе баллов и др.) —

62,3 %, статистическими методами анализа и прогнозирования — 45,4 %, экспертными методами — 22,3 %. Современными методами принятия управленческих решений пользуется незначительная часть респондентов: методами линейного программирования — 4,2 %, моделированием — 1,9 %, методами анализа конфликтных ситуаций — 1,8 %. Учитывая, что ошибка репрезентативности составляет 5 %, нельзя считать, что руководители (менеджеры) субъектов предпринимательской деятельности пользуются современными методами принятия управленческих решений (рис. 3.9).«»



Рис. 3.9. Методы принятия управленческих решений, используемые предпринимателями, %

Существенная ошибка в принятии решений, свойственная многим руководителям субъектов предпринимательства (28,2 % опрошенных), — отсутствие обратной связи.

В ходе анализа результатов исследования выяснилось, что для разработки и принятия управленческих решений в современных российских предпринимательских структурах характерны:

- достаточно высокая своевременность (8,8 баллов), средняя ориентация на передовой опыт и научную обоснованность (5,9 и 3,8 балла соответственно);
- низкая социальная эффективность (причастность трудового коллектива к разработке управленческих решений);
- невысокое качество.

Количественная эффективность (выход валовой добавленной стоимости до и после налогообложения на 1 рубль управленческих расходов) стабильно росла до 2012 г. хорошими темпами (в 2011 г. к 2008 г. она выросла на 9 %; прибыль до налогообложения — на 387 %; чистая прибыль — на 596 %), после чего серьезно сократилась (по добавленной стоимости — на 57 %, по прибыли до налогообложения — на 99,2 %, по чистой прибыли — на 99,8 %).

Доля расходов на управление в субъектах предпринимательской деятельности невысока — 6,4 % по затратам; 11,3 % — по используемым трудовым ресурсам.

Данные об опрошенных: 86,3 % имеют высшее образование, 9,6 % — среднее профессиональное, 4,3 % — начальное профессиональное или общее; 10,3 % опрошенных имеют образование по специальности «менеджмент», 25,6 % — по специальности «экономика» (с развернутым преподаванием курса менеджмента). Большая часть опрошенных имеет образование по другим специальностям: 23,7 % — техническое; 14,9 % — сельскохозяйственное; 12,1 % — юридическое; 13,4 % — другое. Все это говорит о том, что большинство руководителей не знает современной науки принятия управленческих решений или не умеет применять на практике ее достижения.

Методика повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах — это процедура, свод правил и алгоритм выявления психологических установок, склонностей и ценностей, знаний и умений, способствующих и препятствующих принятию эффективных управленческих решений; разработка на их основе рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений и повышению эффективности их реализации. Методика, разработанная О. С. Ковалем¹, позволяет организовать процесс получения необходимой информации, на основе анализа которой делаются выводы и даются рекомендации. Реализация методики позволяет сделать предварительные теоретические и практические выводы, содержащие ответы на решаемые задачи (рис. 3.10).

¹ Коваль О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 163 с.

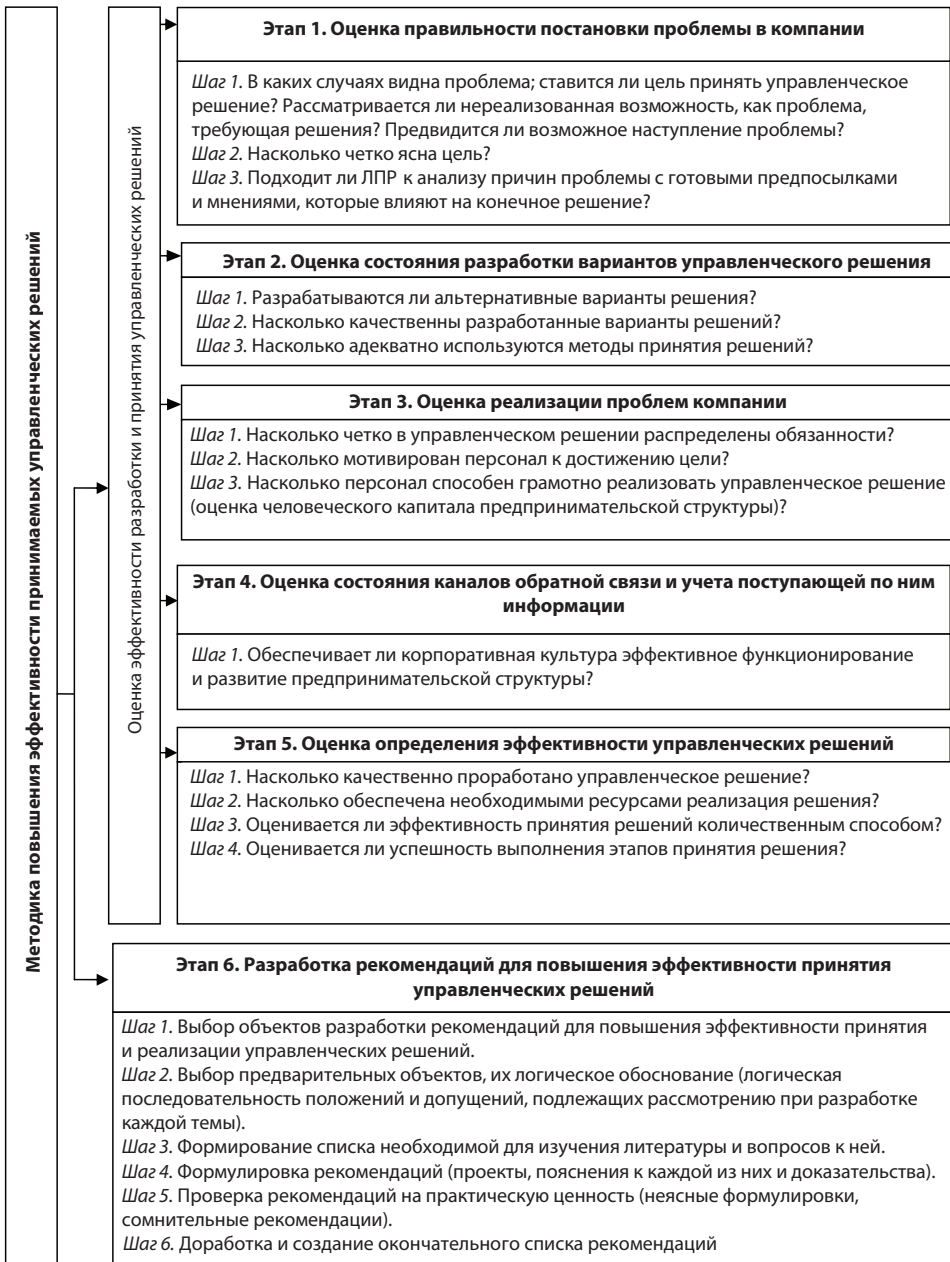


Рис. 3.10. Методика поэтапной оценки эффективности принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах

Этап 1. Оценка правильности постановки проблемы в компании. Распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в принятии управленческих решений в предпринимательской деятельности. Проблема определяет выбор цели, методов, подходов и средств ее достижения. Таким образом, правильность постановки проблемы в наибольшей степени определяет эффективность принятия управленческих решений. Правильность постановки проблемы для субъекта предпринимательской деятельности определяется, в первую очередь, способностью рассматривать возможность, как проблему, которая требует принятия управленческого решения; умением четко и детально видеть цель; способностью подходить к решению проблемы без готовых мнений и не создавать себе избыточного числа ограничений. Эти моменты и стали подпунктами оценки правильности постановки проблемы.

Шаг 1. Определение случаев, в которых ЛПР видит проблему и ставит перед собой цель принять управленческое решение.

Рассматривает ли ЛПР нереализованную возможность, как проблему, требующую решения? Предвидит ли возможное наступление проблемы? Необходимо выявить также, что общего в проблемах, которые ставят ЛПР, и насколько системно исполнители видят проблему.

Система существует только в рамках определенной целостности, которую надо увидеть, обнаружить, найти границы любого явления, его отдаленность от среды. Конечно, целостность всегда относительна, ее нельзя абсолютизировать, но невозможно и игнорировать.

При оценке правильности постановки проблемы в компании целесообразно исследовать перечисленные ниже вопросы.

- Какова доля проблем, которые были видны заранее?
- Насколько ЛПР отделяет реальные проблемы, производится ли их отбор по критериям необходимости разрешения, ценности ожидаемого результата, возможности разрешения?
- Насколько ЛПР воспринимает, понимает, принимает и использует точки зрения, отличные от собственных и противоположные им?
- Насколько ЛПР умеет управлять своими эмоциями, определяющими отношение к проблемам и их оценке?

- Рассматривает ли ЛПР проблему в динамике, с учетом ее функционирования и изменения качества, увеличения жизнеспособности, приспособления к условиям?

- Ищет ли ЛПР противоречия, как ведущую силу всех изменений; оценивает ли действие противоположностей, связей и зависимостей?

- Соблюдается ли этапность исследования (поиск ограничений, сравнительная оценка результатов, определение условий их использования и учета), позволяющая формулировать критерии отбора или оценок?

- Рассматривается ли проблема с позиций ее происхождения, этапов существования, цепочки изменений и исторических тенденций?

Шаг 2. Определение степени четкости, с которой ЛПР видит достижение цели.

В предпринимательских структурах достаточно часто встречается неумение уяснить проблемную ситуацию как разность между текущим неудовлетворительным положением дел и определенным идеальным состоянием, которого желательно достичь. Это выражается в отсутствии четкого и детального видения требуемого идеального состояния.

Шаг 3. Подходит ли ЛПР к анализу причин проблемы с готовыми предпосылками и мнениями, влияющими на конечное решение?

В большинстве случаев, имеющийся опыт и сложившееся мнение о проблеме в значительной степени определяют последующее управленческое решение. Перед рассмотрением проблемы не лишним будет задать себе вопрос: относится ли она к классу встречавшихся ранее и успешно решенных или представляет собой новую?

Шаг 4. Определение, не устанавливается ли при решении проблемы избыточного числа ограничений? Насколько способно ЛПР выйти за границы формального и привычного.

Этап 2. Оценка состояния разработки вариантов управленческого решения. Этап разработки вариантов управленческого решения очень ответственный и требует от ЛПР одновременно владения информацией, способности обрабатывать большой ее объем, и, в то же время, инновационного типа мышления. На этом этапе ЛПР достаточно часто совершает ошибки, которые в дальнейшем приводят к принятию неэффективных управленческих решений. Ключевые факторы

успешного прохождения данного этапа: разработка наибольшего числа вариантов решения, качественная их проработка, умение применять на практике различные методы принятия управленческих решений. Оценка перечисленных ключевых факторов составляет подпункты оценки состояния разработки и принятия управленческих решений.

Шаг 1. Разработка наибольшего числа вариантов управленческого решения.

Шаг 2. Оценка качества разработанных вариантов управленческих решений:

- насколько детально проработаны варианты;
- учтена ли возможность неудачи, непредвиденных обстоятельств, имеется ли план действий для этих случаев;
- определена ли вероятность запланированного результата.

Шаг 3. Определение целесообразности применения конкретного метода принятия управленческих решений:

- когда и в каких случаях целесообразно применять приемы и методы принятия управленческих решений;
- насколько разнообразны применяемые методы.

Этап 3. Оценка реализации проблем предпринимательской структуры. В практической деятельности этот этап не менее важен. Ведь насколько бы гениальным не было управленческое решение, без успешной и верной реализации его результат останется нулевым. Успех в реализации управленческого решения определяется четким разделением обязанностей, мотивацией и человеческим капиталом участвующего в данном процессе персонала предпринимательской структуры.

Шаг 1. Определение степени проработки в конечном управленческом решении разделения обязанностей персонала. Необходимо оценить, достаточно ли проработаны перечисленные ниже вопросы.

- Кто должен знать о решении?
- Какое действие необходимо предпринять?
- Кто должен предпринять это действие?
- Каким должно быть действие, чтобы исполнители могли его реализовать?
- Какие ресурсы необходимо задействовать, имеются ли они в наличии?

Шаг 2. Определение степени мотивации ЛПР персонала на достижение цели.

- Насколько ЛПР может привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения?
- Насколько ЛПР делегирует не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера?
- Насколько ЛПР способно к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень» и умением обратиться за советом и помощью?

Шаг 3. Определение способности персонала предпринимательской структуры грамотно реализовать управленческое решение (оценка человеческого капитала):

- уровень образования;
- состояние здоровья;
- опыт решения разнообразных задач, стоящих перед предпринимательской структурой;
- степень удовлетворения основных жизненных потребностей;
- наличие способностей, личные качества.

Этап 4. Оценка состояния каналов обратной связи и учета поступающей по ним информации. Поскольку каждая компания имеет прошлое, для ЛПР практически невозможно вычлениить все ее потенциально слабые места. Только эффективно функционирующий механизм обратной связи может нейтрализовать несостоятельные стратегии. Согласно опыту успешных компаний, он обеспечивается путем создания корпоративной культуры, которая побуждает членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому. Поэтому в рамках оценки обратной связи предлагается оценить основные характеристики корпоративной культуры предпринимательской структуры: привычку проверять свои установки, правильное отношение к ошибкам, способность действовать по своему усмотрению, сообщать свое мнение, идти на риск.

Шаг 1. Определение наличия в предпринимательской структуре корпоративной культуры.

- Есть ли у персонала компании способность постоянно выверять и корректировать свои исходные установки в режиме реального времени?

- Присутствует ли обучение на своих ошибках, правильное отношение к ним?

- Есть ли замалчивание и игнорирование неприятной информации?

- Способен ли персонал сообщать свое мнение, действовать по своему усмотрению, уважать друг друга, быть искренним и корректным?

- Присутствует ли готовность идти на риск, пробовать новые решения, предлагать и принимать конструктивные замечания?

Этап 5. Оценка определения эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности. Эффективный менеджер должен делать из своей работы соответствующие выводы и учитывать их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если они уже совершены, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить также основанием для переоценки возможностей организации (необязательно в худшую сторону). Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Шаг 1. Определение качества проработки управленческого решения:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности;
- имело ли место изучение и использование прогрессивного опыта решения подобных проблем.

Шаг 2. Перечень запланированных для решения задачи ресурсов:

- расходы, связанные с разработкой проектов решений;
- численность занятых в разработке;
- степень риска в реализации решений и др.

Шаг 3. Проверяется, оценивается ли эффективность принятия управленческих решений каким-либо количественным способом.

Шаг 4. Оценка эффективности реализации этапов принятия управленческого решения.

- Рассматривается ли проблема как возможность?
- Есть ли четкое понимание ее причин?
- Разработано ли максимальное число вариантов решения?
- Соблюдается ли последовательность этапов принятия решения?
- Определены ли в программе реализации решения сроки, средства и состав исполнителей, разъяснение им задачи и обеспечение каналов обратной связи? Не противоречит ли решение принятым ранее?

Этап 6. Разработка рекомендаций по повышению эффективности принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Шаг 1. Выбор объектов для разработки рекомендаций.

К таковым относятся все обнаруженные проблемные моменты в принятии управленческих решений. При отборе действуют те же принципы, что и при рассмотрении любой проблемы (определение реальности проблемы, рассмотрение различных точек зрения, управление эмоциями, поиск противоречий в проблеме, рассмотрение проблемы с позиций ее происхождения).

Шаг 2. Выбор предварительных вариантов рекомендаций, их логическое обоснование (логическая последовательность положений и допущений, подлежащих рассмотрению).

Чтобы этот процесс дал максимальные результаты при минимальных временных затратах, необходимо предварительно выбрать темы рекомендаций для оптимизации поиска информации.

Шаг 3. Отбор литературных источников, которые необходимо изучить, разработка списка вопросов к ним.

Позволяет сфокусировать литературный поиск и добиться того, чтобы по завершении работы с литературой были рассмотрены все важные вопросы, ответы на которые необходимы для создания рекомендаций. Серьезно и глубоко продумав макет рекомендаций и необходимое логическое обоснование каждой из них, можно сделать поиск и анализ литературы максимально полными и эффективными.

Шаг 4. Формулировка рекомендаций по решению проблемы (их проекты, пояснения, доказательства).

Шаг 5. Проверка рекомендаций на практическую ценность (исключение неясных формулировок, сомнительных рекомендаций).

Шаг 6. Доработка и создание окончательного списка рекомендаций.

Для процесса разработки рекомендаций по повышению эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах как целенаправленной деятельности, также необходимы нормы, правила, методы, приемы, формы организации. В совокупности все это представляет собой аппарат сознательного контроля и регулирования, позволяющий достичь заданной цели.

Выводы

Основные характеристики поэтапной оценки эффективности принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах:

- около 60 % решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов;
- множество ошибок в принятии решений, имеющих для организации самые серьезные последствия, совершается на этапе постановки проблемы: только 32,6 % опрошенных руководителей воспринимают проблему не только как трудную ситуацию, но и как нереализованную возможность. При таких исходных посылах трудно предполагать, что решение будет эффективным;
- довольно часто принятие правильного решения затрудняется ненадежностью информации и плохой организацией ее передачи. Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами;
- значительная часть руководства не знает и не использует всего арсенала методов принятия управленческих решений, имея обыкновение принимать решения «на авось»;
- для многих ЛПР характерна значительная ошибка в системе «подготовка, принятие и реализация управленческих решений» — опускание при реализации решений обратной связи.

Elicit C. Ad rei

ГЛАВА 4

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

4.1. Управляемость — комплексный критерий эффективной деятельности субъекта предпринимательства

«Эффективное управление — это не просто важнейший вопрос современного предпринимательства, это пока еще никем не изученный и не разъясненный четко предмет. По другим прикладным дисциплинам уже накоплены знания и написано множество книг. Стратегическое планирование настолько изучено, что уже не может считаться интеллектуальным вызовом для образованного руководителя. Обратитесь в консалтинговую компанию и для вас разработают любую стратегию. Развитие лидерских качеств? Инновации? На эти темы издано множество книг. Нет недостатка в инструментах и методиках, призванных помочь руководителю добиться исполнения задуманного: широко освещены создание эффективной организационной структуры и системы стимулирования сотрудников, проектирование бизнес-процессов, планирование карьеры сотрудников, преобразование организационной культуры и т. д.

Мы часто встречаем руководителей, недовольных тем, что данные ими обещания не подтверждаются результатами работы их компаний. Они жалуются, что проблема заключается в ответственности — люди не выполняют того, что должны сделать для реализации планов. Они

отчаянно стремятся что-либо изменить, но что именно надо менять — они не знают», — пишут Л. Боссиди и Р. Чаран¹.

Авторы настоящей книги, обладающие значительным опытом управления большими и малыми коллективами, разделяют эту точку зрения: эффективное управление оценивается только через осуществимость управленческих решений (это рекомендует и А. И. Пригожин²). А это не что иное, как *управляемость*.

В научной школе «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов, как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» при Санкт-Петербургском архитектурно-строительном университете тема управляемости исследуется с начала XXI в. Результаты исследования — защита кандидатской диссертации А. Б. Белоусом³ (23.12.2002 г.) под научным руководством А. Н. Асаула и целый ряд публикаций, не утративших свою значимость по сей день⁴.

Так что же такое управляемость? *Управляемость* — это реагирование объекта управления на управляющее воздействие. Как считает А. И. Пригожин: «Управляемость может служить одним из интегральных показателей функционирования социальных организаций, эффективности управления ими», то есть это не что иное, как показатель эффективности работы субъекта предпринимательства и качества управления им (качественная характеристика процесса управления).

¹ Боссиди Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. М.: Альпина паблишерз, 2010. 279 с.

² Пригожин А. И. Управляемость организаций // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия. М.: Изд-во МГУ, 1998. 512 с.

³ Белоус А. Б. Пути повышения управляемости строительной фирмы в условиях нестабильности: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2002. 172 с.

⁴ Напр.: Асаул А. Н., Белоус А. Б. Состояние экономической теории и методологии в решении проблемы управляемости // Регион: политика, экономика, социология. 2002. № 3–4. С. 24–27; Асаул А. Н., Белоус А. Б. Преодоление конфликтов в самоорганизованной структуре, как один из путей повышения управляемости строительной фирмы // Актуальные проблемы инвестиционно-строительного процесса в Санкт-Петербурге. Сб. науч. тр. СПб.: Стройиздат СПб., 2002. Вып. 1; Белоус А. Б. Теоретические аспекты регулирования и управляемости прав собственности // Экономика и управление. 2008. № 3. С. 51–54; Белоус А. Б. Управляемость как одна из основ экономической науки и практики управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2008. № 50. С. 85–96.

В научной и справочной литературе под управляемостью часто понимается «норма управляемости»: предельное количество непосредственно подчиненных, которыми может успешно руководить в конкретных организационных условиях один управляющий. С превышением этого предела менеджер перестает удовлетворительно справляться со своими обязанностями и эффективность персонифицированного и организационного управления падает. Степень управляемости организации определяется фактическим соотношением в ней управляемых (инициируемых управляющими воздействиями) и неуправляемых процессов (порождаемых возмущающими воздействиями извне)¹.

Норму управляемости В. И. Кнорринг характеризует, как норму управления — экспериментально установленное и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. Эта норма, по Кноррингу, зависит от сложности управляемого процесса, знаний и опыта руководителя, оснащенности его труда техническими средствами управления.

А. Файоль, разделив линейное и штабное руководство, предложил следующую количественную характеристику нормы управляемости: «Норма управляемости — максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не превышает норматива (8 ч в день, 40 ч в неделю и т. д.)».

Норма управляемости имеет большое значение при построении организационных структур в предпринимательских формированиях. С ее помощью можно рассчитать численность руководителей и подчиненных, если говорить о стационарных условиях и не рассматривать самоорганизацию.

Управляемость²:

1) это показатель, характеризующий способность управляемого объекта положительно реагировать на управляющее воздействие. Объект управляем качественно и эффективно, если участники само-

¹ Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. М.: ИНФРА-М, 2001. 822 с.

² Белоус А. Б. Управляемость строительной фирмы в условиях нестабильности. СПб.: Книжный Дом, 2007. 128 с.

организовавшейся структуры достигают своих целей в установленное время с оптимальными затратами ресурсов. Объект неуправляем, если субъекты производственного процесса не достигают целей, несмотря на оказанное воздействие. Если же они достигают цели с отклонениями или с чрезмерными усилиями — объект плохо управляем;

2) способность субъекта управления осуществлять эффективное управление определенным количеством управляемых объектов.

К сказанному выше можно добавить, что управляемость — это элемент контроля ситуаций, влияющих на процесс управления (см. раздел 2.3). Контролируемость ситуации проверяется управленческими решениями, получившими соответствующий отклик со стороны управляемой системы.

Обзор трудов А. И. Пригожина¹ дает следующее определение: «Управляемость — характеристика управленческих отношений в трудовых организациях». Означает степень контроля, который управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой, а также ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей. Разумеется, грань эта подвижна и варьируется в зависимости от типа организации, качества управляющего воздействия, особенностей объекта и т. д., однако совершенно исчезнуть она не может. Это характерно для технических и биологических систем, но еще более касается систем социальных. Управляемость может использоваться как комплексный критерий эффективности деятельности организации. Границы управляемости определяются сложностью управляемого объекта, закономерным расхождением между формальной и неформальной структурами, неполнотой или недостоверностью информации, качеством решений и т. д.

Наиболее адекватный критерий изменения управляемости — осуществимость управленческих решений. Повышение управляемости обеспечивается обладающими необходимыми компетенциями руководителей за счет улучшения качества управляющих воздействий.

¹ Пригожин А. И. Социология организаций. М.: Наука, 1980. 257 с.; Пригожин А. И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций в социалистическом обществе. М.: Политиздат, 1983. 176 с.; Пригожин А. И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.

Согласно Толковому словарю под редакцией Д. И. Ушакова: «Компетентность — осведомленность, авторитетность; компетенция — круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом; круг полномочий». Это означает, что компетентность — личностная характеристика, компетенция — функциональная. Компетенция (от лат. *competo* — «добиваюсь, соответствую, подхожу») означает или круг полномочий, прав, обязанностей, предоставленных законом или иным актом конкретному государственному органу, должностному лицу, или знания и опыт в той или иной области. Соответственно, *компетентный специалист*, согласно словарю С. И. Ожегова, — *знающий*¹.

Компетентность как черта личности заключается в способности правильно оценить ситуацию и принять решение, позволяющее достигнуть практического или иного значимого результата. Компетентность — это, прежде всего, комплекс знаний, позволяющих правильно судить о каких-либо процессах или явлениях. Однако, определяя компетентность в тех или иных областях, необходимо достаточно строго очертить круг вопросов, их границы и пределы. Компетентность — не врожденное качество человека. Она развивается и углубляется в результате работы над собой, образования и самообразования².

Приведем некоторые определения этого понятия в современных словарях иностранных слов:

- *компетентность* (лат.) — способность данного лица производить определенный вид работы, наличие достаточного запаса знаний для вынесения обоснованного суждения по какому-либо вопросу³;

- *компетенция* — знания, опыт, осведомленность в какой-либо области. *Компетентность* — свойство компетентного. *Компетентный* — 1. Знающий, осведомленный, авторитетный в какой-либо области. 2. Обладающий компетенцией⁴;

¹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1999.

² Щербакова Н. И. Формирование иноязычной компетенции специалиста среднего звена: дис. ... канд. пед. наук. М., 2004.

³ Большой словарь иностранных слов. М., 2002.

⁴ Толковый словарь иноязычных слов / Под ред. Л. П. Красина. М., 2001.

• *компетентность* — обладание знаниями и опытом, позволяющими судить о чем-либо; веское авторитетное мнение. *Компетенция* — круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом¹.

Таким образом, *компетенция* обозначает результат познавательной деятельности, знания и опыт человека в какой-либо сфере, а *компетентность* — способность, умение личности, обладающей этими знаниями и опытом, применить их в какой-либо области знаний или деятельности. Оба эти термина широко используются в современной научной и методической образовательной литературе для обозначения качественного показателя уровня знаний и умений учащихся или специалистов. Качество профессиональной деятельности принято определять термином «квалификация»².

Как отмечают специалисты в области управления эффективностью компании³, без эффективного среднего звена управления организация имеет внутренний предел роста. Наличие компетентных управленцев среднего звена повышает осуществимость управленческих решений высшего руководства. Гарантировать ее может только команда управленцев на местах, работающая с такими же управленцами и рядовыми сотрудниками и отвечающая стратегическим целям субъекта предпринимательства, при одном условии — она должна обладать набором компетенций, необходимых для повышения управляемости (см. раздел 3.1). То есть управляющие воздействия должны быть только качественными.

Специалисты портала «HR-менеджмент»⁴ в 2009 г. провели исследование, позволившее составить портрет среднего успешного менеджера в условиях российского рынка в виде модели компетенций. Как сообщает сайт, исследование длилось 9 мес., в нем участвовали 40 ведущих российских и западных компаний. В рамках исследования проведено 141 интервью с топ-менеджерами и успешными менеджерами среднего звена в России.

¹ Новейший словарь иностранных слов и выражений. М., 2002.

² Асаул А. Н. Компетентностный подход при подготовке бакалавров по направлению «Инноватика» // Междунар. конгресс «Науки и инновации в современном строительстве — 2012», посвященный 180-летию СПбГАСУ. СПб., 2012. С. 203–206.

³ ГТК «Мастерская Мастерова». URL: <http://www.masterov-group.ru/case study/>

⁴ HR-менеджмент. URL: <http://hr-portal.ru/>

По результатам исследования разработана стандартная модель компетенций для менеджеров среднего звена «20 граней менеджера» (табл. 4.1). Обращает на себя внимание тот факт, что компетенции управленца среднего звена конкретно проявляются только в сфере реализации управленческих решений высшего руководства и их доведения до исполнителей. Именно от уровня этих компетенций зависит эффективность реализации управленческих решений, то есть управляемость субъекта предпринимательства.

Таблица 4.1

Модель компетенции «20 граней менеджера»

№ п.п.	Наименование компетенции
<i>1. Управленческие навыки</i>	
1.1	Планирование и организация
1.2	Мотивация подчиненных
1.3	Развитие подчиненных
1.4	Лидерство
<i>2. Мотивация</i>	
2.1	Принятие решений (инициативность)
2.2	Ориентация на качество
2.3	Ориентация на результат
2.4	Саморазвитие
<i>3. Навыки принятия решений</i>	
3.1	Анализ и решение проблемы
3.2	Целеполагание
3.3	Коммерческое мышление
3.4	Системность мышления
<i>4. Индивидуальные черты</i>	
4.1	Стрессоустойчивость
4.2	Адаптивность
4.3	Ответственность
4.4	Позитивное мышление
<i>5. Межличностные навыки</i>	
5.1	Устная коммуникация/межличностное общение
5.2	Влияние и убедительность в общении
5.3	Работа в команде
5.4	Построение взаимоотношений

Заслуживают внимания и исследования, проведенные в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства

В. Г. Куликовым и З. М. Рыбалкиной. Результаты анализа показали, что основная причина неосуществляемости управленческих решений — пресловутый «человеческий фактор» (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Причины неуправляемости субъекта предпринимательства¹

Для повышения управляемости субъекта предпринимательства необходимо, чтобы управленцы среднего звена обладали достаточными компетенциями, а эта проблема решается только созданием системы повышения эффективности принятия управленческих решений в компании.

4.2. Система направлений деятельности, способствующая повышению эффективности управленческих решений

На основе выявленных препятствий, стоящих на пути разработки и принятия эффективных управленческих решений, стало возможно определить основные направления повышения эффективности принятия решений (рис. 4.2).

¹ Куликов В. Г., Рыбалкина З. М. Анализ факторов, влияющих на уровень управляемости организаций // Региональная экономика и управление. URL: <http://region.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=print&sid=133>

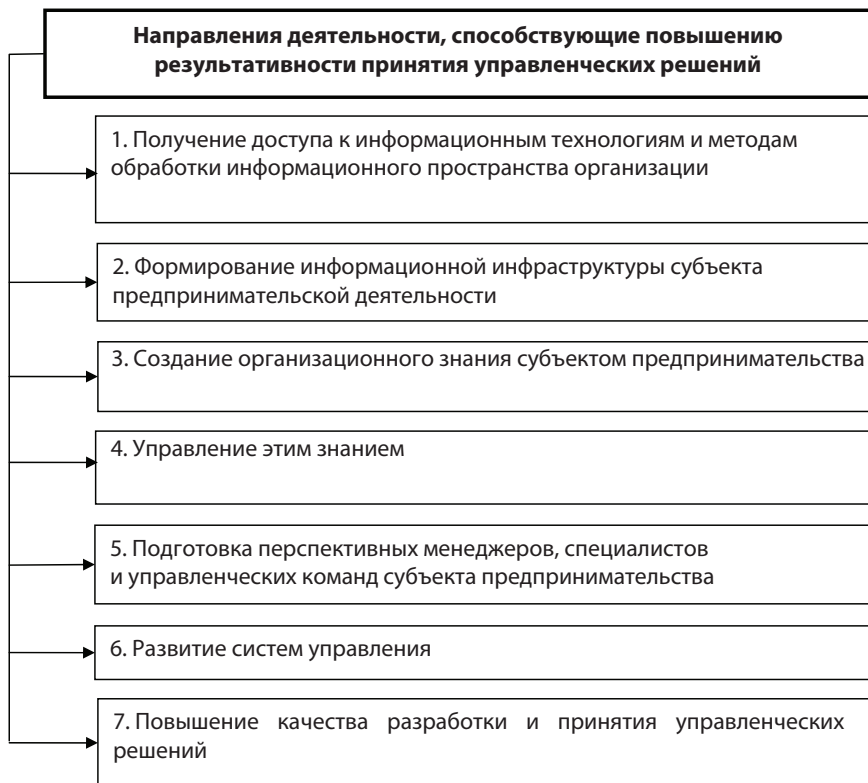


Рис. 4.2. Система направлений деятельности по повышению эффективности управленческих решений

Рассмотрим каждое из направлений повышения эффективности подробнее.

1. Получение доступа к информационным технологиям и методам обработки информационного пространства, в котором находится организация. Экономическая сущность информации выражается, в первую очередь, в объекте труда, включающем предмет (на что воздействует человек в процессе труда), средства (чем воздействует) и продукт труда, основанный на товарно-денежных отношениях.

В настоящее время можно говорить о выраженном проявлении содержания информации в рамках базовых экономических категорий. Действительно, имеет место сформировавшийся рынок информации с общемировым среднегодовым темпом роста 27,2 % (данные The World

Bank Annual Report 2009¹) и наличие товарно-денежных отношений в рамках информации как продукта. Профессор J. S. Holtzman предложил ввести в экономическую теорию понятие «института информации», указывая в частности на то, что «...информация становится общественным ресурсом развития, масштабы ее использования стали сопоставимыми с традиционными (энергия, сырье и т. д.) ресурсами»². Информация как продукт обуславливает и понимание информации как предмета труда. Информационный продукт — это результат переработки первичных сведений, данных, знаний, других форм представления информации как ресурса, предмета труда. Развитие «института информации» основано на тезисе о роли информации как предмета труда во всех сферах производства: «...Выпуск любой материальной продукции всегда обусловлен и разработкой новой информации (справочная документация, обучающая, инжиниринговая и патентная и т. п.), формирование которой должно рассматриваться как производство информационного продукта... Поэтому, помимо традиционного рынка коммерческой информации, мы должны учитывать и объемы сопровождающей информации. Основанием для этого следует считать факт включения данной информации в себестоимость, цену продукции... Информация становится “предметом труда” не только в традиционном информационном бизнесе, но и в любом производственном процессе...»³.

То есть, *информация как предмет производственных отношений сегодня не является прерогативой специализированных информационных агентств, она становится всеобщим предметом труда*. Затраты на подготовку сопроводительной информации на изделия соизмеримы с затратами на выпуск самих изделий.

Информационные технологии как методы и подходы к обработке, передаче, накоплению и интерпретации информации являются оче-

¹ The World Bank Annual Report. The IMF publishes balance of payments data in its International Financial Statistics and Balance of Payments Statistics Yearbook. World Bank, 2009.

² Market Information Systems and Services: Lessons from the AMIS Project Experience / J. S. Holtzman [et al.]. Abt Associates, Bethesda, Maryland, 1993.

³ Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture: End of Millenium. Maiden (Ma.). Oxford: Blackwell Publ., 1998.

видным средством труда, проявляемым не только в процессах формирования информационных продуктов, но и в процессах производства всех видов продукции. Трудно назвать область производственной деятельности, для которой сегодня не предлагалось бы информационных технологий повышения результативности и (или) эффективности трудового процесса.

Экономическая сущность информации не ограничена формальным соответствием экономическим категориям. Под ней можно понимать и взаимосвязь категорий (рис. 4.3) в рамках производственных и рыночных отношений. Информационные технологии — это не только средство труда, но и продукт в товарообмене. Например, существующий рынок программного компьютерного обеспечения (материализованной формы информационных технологий) представляет собой не что иное, как рынок средств труда. А первичные сведения, данные и знания, участвующие как предмет труда в производстве информационного продукта, образуют рынок первичной информации, представленный базами данных, статистикой и другими первичными источниками.



Рис. 4.3. Экономическое содержание информации как продукта, предмета и средства труда

К сожалению, в последнее время в науке появляются мнения о терминологической синонимичности и смысловой идентичности областей информационных и компьютерных технологий¹. Здесь следует внести ясность, поскольку этот аспект значим в обсуждении вопроса информационной инфраструктуры. Современная наука эти теории относит к различным теоретическим и инструментальным областям знаний. *Информационные технологии* формировались в рамках математической теории связи (К. Шеннон), они ориентированы на формирование математических методов качественной и количественной интерпретации информации. *А компьютерные технологии* — это область технико-технологических знаний, относимая к использованию вычислительной техники. Конечно, названные области тесно взаимосвязаны, что и определяет складывающуюся неправомерную практику смешения их теоретического и терминологического базисов.

Взаимосвязь проявляется в том, что методы информационных технологий являются основой алгоритмов вычислительной техники. В свою очередь, компьютерная техника дает возможность реализовать ряд математических методов обработки информации, недоступных или трудно доступных с точки зрения «ручных» вычислений (например, такие методы как фрактальный и кластерный анализ, транспортная задача, расчеты сетевых моделей и графов перешли из области единичных решений в сферу популярных методов исследования только благодаря развитию компьютерной техники). Информационная инфраструктура и ее методы управления исследуются именно в плоскости информационных технологий, а компьютерные возможности рассматриваются как инструмент автоматизации предлагаемых методов и алгоритмов преобразования информационных потоков.

Информация становится доминирующим предметом производственных и товарообменных отношений в предпринимательстве.

¹ *Ершова Т. Б.* Развитие промышленных предприятий на основе оптимизации инвестиций в модернизацию информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПУ, 2007; *Копайгородский А. Н.* Методы, модели и программные средства построения информационной инфраструктуры исследований в энергетике: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.18. Иркутск, 2008; *Полянская О. Ю., Горбатов В. С.* Инфраструктуры открытых ключей: учебное пособие. М.: Интернет-университет информационных технологий, 2007.

Она рассматривается как экономический ресурс, обретает в процессе производственных отношений не только внутреннюю (затратную) стоимость, но и формируется как продукт в системах рыночного товарообмена. На фоне глобализации мировой экономики¹ информация выступает не только как ресурс отдельных видов экономической деятельности и национальный ресурс, но и как предмет международных экономических отношений. В условиях информационной экономики доминирующим объектом труда и производственных отношений становится информация, имеющая количественное и стоимостное выражение.

Перед современной компанией встает проблема интеграции в отраслевое, национальное и мировое информационное пространство. Если ранее информационные единицы были рассредоточены по сферам деятельности (производство, финансы, управление, логистика) и выполняли локальные функции, то на новом этапе появляется понимание «информационной системы» организации.

*Информационная система организации*² — это совокупность управленческих, производственных и вспомогательных информационных процессов, распределенных и взаимосвязанных в рамках целей функционирования социально-экономического объединения.

Появление концепции внутренней информационной системы стало очевидным ответом на сложившиеся на этапе «информационной экономики» условия экономической и управленческой деятельности предпринимательской структуры. Начавшееся в 1990-е гг. распространение вычислительной и компьютерной техники привело к возможности автоматизации управленческих процессов, основанной на консолидации информационных потоков в рамках внутренних информационных систем предпринимательской структуры (рис. 4.4). Концепцию внутренней информационной системы организации, порожденную информационной экономикой, можно охарактеризовать как закрытую от внешней среды. Это выражается в максимальном сосредоточении в информационном поле организации всех необходимых для ее функционирования (и кажущихся таковыми) сведений

¹ Глобализация и регионализация мира / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: СПбГАСУ, 2010. 104 с.

² Эшби У. Р. Введение в кибернетику. М., 1959.

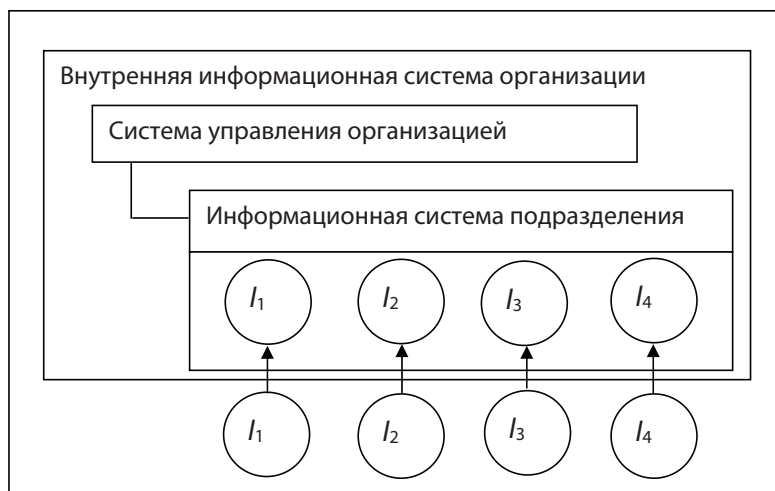


Рис. 4.4. Концепция внутренней информационной системы организации:
 I — информационные потоки

и баз данных, в накоплении информации по всем аспектам внутренней, отраслевой, национальной и международной деятельности.

Часто это приводило (и приводит) к ситуациям, когда организации в своих информационных функциях начинают подменять специализированных информационных агентов, исследовательские группы и компании, чьей сферой деятельности является актуализация баз данных. Тем не менее, реализация концепции внутренней информационной системы организации была значительным революционным шагом в развитии экономической сущности информации в организации.

Информационное пространство, в котором находятся организации, претерпевает очередное эволюционное изменение¹. Информационные сети реализуют прорыв в области формирования информации и доступа к ней: организациями и частными лицами генерируются колоссальные потоки информации; коммерциализация сетей (реклама) обеспечивает всеобщий бесплатный доступ к ним; экспоненциально

¹ Асаул А. Н., Иванов С. Н. Снижение транзакционных затрат в строительстве за счет оптимизации информационного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2009. № 1. С. 22–23; Иванов С. Н. Интеграция информационных потоков в регионе с целью снижения транзакционных издержек в строительстве // Экономическое возрождение России. 2008. № 4. С. 67–72.

растет аудитория сетей; процессы продаж промышленной и потребительской продукции перемещаются в информационные сети; сети смыывают географические границы в товарообмене, производственных процессах, финансовой деятельности.

Реализуемая сетевая концепция развития инфокоммуникаций привела не только к росту прозрачности и доступности информации в социально-экономической сфере, но и вызвала экспоненциальный рост объемов информационных потоков¹. Ситуационная негативная оценка роста потоков, окружающих индивидуума в его социальной, производственной и экономической деятельности, обусловлена высоким содержанием помех, формирующих информационную неопределенность, приводящую к невозможности целенаправленных действий индивидуума или компании, к энтропии и хаосу системы. Высокое содержание помех обусловлено отсутствием организационной структурированности информации, множественным дублированием информационных потоков, значительным ростом доли ложной и излишней информации, технической сложностью выделения релевантной (упрощенно-полезной) информации. *Современная информационная насыщенность и организация информационного поля скорее дезориентируют индивидуума и компанию, чем создают основание для принятия эффективных управленческих решений.*

Комплекс методов информационных технологий позволяет провести обработку неорганизованного внутреннего и внешнего информационного потока, превращает его в релевантную (отфильтрованную, преобразованную для целей использования) информацию, адресованную сотруднику компании для исполнения его обязанностей в рамках хозяйственной или управленческой деятельности.

Организованный в систему оптимизации информационных потоков комплекс методов обработки, накопления и передачи информации обозначается как *информационная инфраструктура*.

Парадигмой концепции информационной инфраструктуры является понимание роли информации как обеспечивающей системы окружения менеджера, сокращающей время и увеличивающей качество

¹ Иванов С. Н. Система управления информационной инфраструктурой регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика и управление. 2012. № 4. С. 79–82.

принятия решений за счет повышения эффективности (пертинентности) информационных потоков.

2. Формирование информационной инфраструктуры субъекта предпринимательской деятельности. Метод построения инфраструктуры выражается в совокупности ключевых факторов ее реализации. Алгоритм выявляет организационно-экономические принципы структурирования информационного поля системы менеджмента организации.

В исследовании А. Н. Асаула¹ обоснован тот факт, что наиболее актуальная концепция онтологического структурирования информационного поля субъекта предпринимательской деятельности, отвечающая современным представлениям теорий менеджмента, организации и кибернетики, — это парадигма «информационной инфраструктуры».

Разработанная модель информационной инфраструктуры названа сетевой, что выражает предложенный принцип ее построения: управленческую сеть, взаимосвязь субъектов и объектов организации в процессах подготовки и оценки эффективности управленческих решений. Модель отличается от аналогов и прототипов содержанием научной концепции. Нацеленность модели на совершенствование системы менеджмента субъекта предпринимательства подразумевает интегративный характер изменений системы управления и информационного поля.

Представление алгоритма внедрения как некоей последовательности взаимосвязанных операций в рамках предложенной модели вряд ли возможно. Во-первых, реструктуризация информационного поля происходит в субъекте предпринимательства, ведущем экономическую деятельность (которая не может быть «остановлена для перестройки»). Во-вторых, система менеджмента любой организации — это сложившийся «кооперативный» механизм, имеющий собственную индивидуальную структуру ценностей, идей, мотиваций, сформированных профессиональных и личностных взаимоотношений, — совокупность того, что в теории современного менеджмента называют корпоративной или организационной культурой субъекта

¹ Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 252 с.

предпринимательства. И, в-третьих, следует принимать во внимание объективную инертность любой социально-экономической системы, выражающуюся в отторжении новшеств, посягающих на сложившийся порядок вещей и ценностей (организационную культуру).

Процесс внедрения сетевой модели управления информационной инфраструктуры и ее алгоритм представлены на рис. 4.5 как совокупность «центров кристаллизации» (выделенных критических областей процессов внедрения, адаптации и принятия новой схемы взаимодействия в системе управления). Критичность выражается в том, что данные элементы несут основную функциональную нагрузку в информационной инфраструктуре, их отсутствие или слабая выраженность ведут к редуцированию заявленных преимуществ сетевой модели.

Первый центр кристаллизации системы управления субъекта предпринимательской деятельности — «постановка системы сбалансированных показателей» (*KPI*). Включение системы *KPI* в сетевую



Рис. 4.5. Алгоритм формирования информационной инфраструктуры субъекта предпринимательской деятельности

модель продиктовано не только используемым прототипом, но и самой логикой современного менеджмента субъекта предпринимательской деятельности, стремлением субъектов управления прийти к количественной интерпретации стратегических и оперативных целей. По сути, *KPI* — это научно новый принцип управления. В. С. Кабаков и Е. В. Шатрова в своей работе пишут: «Основной принцип *KPI*, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления, — управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает»¹.

KPI — это структурирующий принцип всех аспектов системы менеджмента: целевого состояния объектов управления, задач субъектов управления. В конечном итоге, это классификационный принцип информационных потоков субъекта предпринимательской деятельности. Система сбалансированных показателей принята в модели как механизм, позволяющий повысить пертинентность управленческой информации, секвестировать паразитные и дублирующие сведения, сократить избыточный приток информации из внешних сетей. Именно поэтому *внедрение KPI в систему менеджмента организации* — это первичное условие и главная задача на пути внедрения концепции информационной инфраструктуры.

Второй центр кристаллизации — формализация управленческой сети субъекта предпринимательской деятельности. Она состоит в выделении и описании субъектов и объектов управления и системы их взаимосвязи. Данный этап также нельзя в чистом виде отнести к задачам формирования информационной инфраструктуры. Организация, стремящаяся к совершенствованию системы управления, должна добиваться прозрачности и однозначности в распределении управленческих функций. Инструментом формализации может слу-

¹ Кабаков В. С., Шатрова Е. В. Стратегия предпринимательства: учебное пособие. СПб.: СПбГИЭА, 1996. 73 с.

жить сетевая диаграмма¹, выражающая взаимосвязи типа «субъект–объект», «субъект–субъект». При внедрении моделей, основанных на принципе *KPI*, характер взаимосвязи в диаграмме описывается количественным значением (табл. 4.2). Сетевая диаграмма «субъект–объект» отражает основные управленческие потоки субъекта предпринимательской деятельности, формализованные информационные единицы кибернетического типа (прямая и обратная связь контура управления). Сетевая диаграмма типа «субъект–субъект» отражает совокупность информационных оснований, формализованных и неформализованных информационных единиц, используемых в процессе подготовки решения.

Таблица 4.2

**Фрагмент сетевой диаграммы «субъект–объект»
ООО «Металлтехкомплект» (2012 г.), структурированной в системе
сбалансированных показателей (*KPI*)**

<i>KPI</i>	Объект управления	
Субъект управления	[O ₁] Металлоконструкции К-12	[O ₂] Проекты монтажа металлоконструкций
[S ₁] Менеджер продаж	Объем продаж 10 000 ед. в год	Продать не менее 70 % клиентов услуги проектирования
[S ₂] Менеджер по логистике	Снижение себестоимости комплектующих на 9,3 %	—
[S ₃] Коммерческий директор	Установление цены, обеспечивающей 17 % рентабельности по маржинальной прибыли	Увеличить объем продаж дополнительных услуг в проектировании на 20 %
[S ₄] Главный технолог	Разработка технологии, обеспечивающей снижение себестоимости производства на 19 %	Сократить время проектирования не менее, чем на 22 % и объем аутсорсинга на 45 %

Итог формализации — однозначная и прозрачная схема управленческой информации субъекта предпринимательской деятельности, количественная выраженность целевого состояния объектов управления.

Третий центр кристаллизации — приведение программно-аппаратного комплекса и баз данных в соответствие двум ранее обо-

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (третья редакция, исправленная и дополненная). Проект. офиц. издание. М.: Экономика, 2008. URL: <http://www.niec.ru/Met/project03redMR.pdf>

значенным составляющим: системе сбалансированных показателей как таксономическому признаку классификации информации и выраженным целевым состояниям объектов управления (управленческих потоков), отраженным в сетевых диаграммах. Построение базы данных в определенных условиях устанавливает ее статус как центра формализованной информации (внутренней и внешней). Информация, не содержащаяся в базе данных, является паразитной. Категорически рассуждая, если одномоментно удалить всю информацию со всех компьютеров организации и оставить только сервер, содержащий базу данных, экономическим и управленческим процессам не должно быть нанесено ущерба. *Внедрение базы данных должно рассматриваться не как система накопления сведений, а как элемент кибернетического контура управления в информационной инфраструктуре.*

Четвертый центр кристаллизации — оценка уровня транзакционных расходов организации на поиск (исследования) информации. Подобная оценка — определяющая для выявления целесообразности совершенствования механизмов управления информационным полем субъекта предпринимательской деятельности. Это показатель, изменение которого рассматривается как эффективность внедрения информационной инфраструктуры (п. 4.1). По опыту замеров исследователей, для ряда организаций он составляет 12–42 % рабочего времени сотрудников (5,2–32 % в общих затратах)¹. Существенность данной величины делает ее серьезным основанием для совершенствования механизмов информационного взаимодействия в системе менеджмента. *Оценка транзакционных расходов основана на мониторинге времени, затрачиваемого менеджерами на поиск и первичную обработку информации.* Процесс мониторинга может носить сторонний характер (методы выборочного таймирования рабочего времени сотрудников)² или строиться на менее точных, но более простых методах (экспертная самооценка сотрудников субъекта предпринимательской деятельности). Например, в ООО «Металлтехкомплект»,

¹ Асаул А. Н., Иванов С. Н. Организационно-экономическая модель сетевой информационной системы регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономическое возрождение России. 2010. № 3. С. 43–55.

² Свадьбина Т. В. Коммуникации в организациях: учебно-методическое пособие. Н. Новгород: Нижегородский регион. ин-т управления и экономики АПК, 1998.

где модель проходила апробацию, административно-управленческий аппарат организации наблюдался выборочным таймированием рабочего времени, а сотрудники среднего звена и специалисты опрашивались на основе анкеты, фрагмент которой представлен на рис. 4.6.

Фамилия, ИО	
Должность	
Оцените, пожалуйста, распределение Вашего рабочего времени в течение сегодняшнего дня	
Полный рабочий день	100 %
Непосредственное выполнение основных трудовых операций	
Совещания и переговоры	
Телефонные переговоры	
Поиск информации во внешних информационных сетях	
Поиск информации во внутренних информационных сетях	
Поиск информации в личных переговорах с другими сотрудниками	
Анализ и обработка информации	
Время, затраченное на помощь другим сотрудникам (консультирование)	
...	

Рис. 4.6. Фрагмент анкеты самооценки расходов рабочего времени для сотрудников среднего звена и специалистов ООО «Металлтехкомплект», использованной в процессе мониторинга транзакционных расходов

Пятый центр кристаллизации — планирование бюджета внедрения и эксплуатации информационной инфраструктуры. Опорная точка бюджетирования¹ — ситуационный показатель транзакционных расходов субъекта предпринимательской деятельности (определенный выше), изменение которого в меньшую сторону может рассматриваться как цель внедрения модели. Как показывает опыт внедрения

¹ Асаул А. Н., Старовойтов М. К., Фалтинский Р. А. Управление затратами в строительстве. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 392 с.; Асаул А. Н., Соломенников С. И. Принципы бюджетного управления компанией // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2004. Вып. 2. Т. 1. С. 77–82; Грахов В. П. Формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 3(4). С. 104–108; Управление рисками при реализации инвестиционно-строительных проектов / В. П. Грахов [и др.]. // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1–2. С. 400–404; Грахов В. П. Внутрифирменное планирование на предприятиях стройиндустрии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2000. 18 с.

(п. 4.1), доминантным результатом структурирования информационного поля субъекта предпринимательской деятельности является величина транзакционных расходов — более 80 % в итоговом показателе экономического эффекта¹. Можно задать в расчете плановое снижение величины транзакционных расходов на поиск информации, но предсказать в первом цикле внедрения величину экономических эффектов в виде снижения расходов на внешнюю формализованную и неформализованную информацию затруднительно. Понимая линейность связи между величиной транзакционных расходов и рабочим временем в планировании, можно исходить и из обратного — нормативно заданного времени на поиск и обработку информации.

Шестой центр кристаллизации — интеграция менеджера знаний в структуру субъекта предпринимательской деятельности. В модели информационной инфраструктуры, понимаемой как информационное пространство формирования и оценки управленческих решений, он является центром кристаллизации контура неформализованной информации; системы обмена знаниями в управленческой сети; механизма формализации и накопления сведений в базе данных. Формально задача менеджера знаний сводится к формированию контура знаний в субъекте предпринимательской деятельности.

Оценка эффективности деятельности менеджера знаний может быть основана на трех объективных количественных показателях:

- рост числа профессиональных внутренних консультаций (мониторинг по таймированию или самооценке, см. рис. 4.6);
- количество сформированных записей в базе знаний;
- объем записей, востребованных из базы субъектами управления.

Заметим, что последний показатель включен в структуру эффектов управления информационной инфраструктурой. Итак, с одной стороны, виден ключевой характер позиции менеджера знаний в модели информационной инфраструктуры, выраженная зависимость реализации контура знаний (неформализованной информации)

¹ *Иванов С. Н.* Теория оптимизации информационной инфраструктуры регионального инвестиционно-строительного комплекса // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3(7). С. 82–88; *Иванов С. Н.* Интеграция информационных потоков в регионе с целью снижения транзакционных издержек в строительстве // Экономическое возрождение России. 2009. № 4. С. 67.

от его компетенции и эффективности работы. С другой стороны, существует определенная трудность поиска специалистов в этой области — предметная сфера «менеджмент знаний» только формируется в последние пять лет. Именно это может стать главной трудностью на пути реализации названного фактора информационной инфраструктуры.

Седьмой центр кристаллизации — процесс разработки и внедрения регламентов обмена знаниями в управленческой сети и формализации знаний (трансляции опыта в базу знаний для интерпретации менеджером знаний). Здесь возникает объективная трудность: субъекты управления не имеют выраженного желания «передавать» свой опыт и компетенцию по причинам внутренней конкуренции за рабочие места и «потери рабочего времени на непроизводительные операции» (формулировка по опыту апробации). Разрешить эту трудность силами, компетенцией и авторитетом одного менеджера знаний невозможно. Необходимо влияние на процесс со стороны руководства компании, подкрепленное соответствующей сформированной мотивацией. Для решения подобной задачи авторами настоящей книги разработана совокупность инструментов, реализованная в ООО «Металлтехкомплект»:

- прямые административные инструменты — требования и контроль исполнения регламентов со стороны руководства субъекта предпринимательской деятельности;
- создание прямой финансовой заинтересованности в обмене знаниями — премирование за потраченное на консультации коллег и наполнение базы знаний время. Фонд премирования передается менеджеру знаний, что повышает его управленческий статус в компании;
- корпоративные тренинги, нацеленные на замену корпоративной культуры «кооперативной», где существует моральное поощрение процесса передачи знаний;
- система стажерства и шефства более опытных сотрудников над менее опытными и компетентными (вне зависимости от системы подчиненности).

Конечно, выбор перечисленных инструментов во многом зависит от корпоративной культуры, но последовательное их применение приведет к изменению корпоративной культуры и формированию

контура знаний в управленческой сети субъекта предпринимательской деятельности.

Восьмой центр кристаллизации — формирование базы знаний. Мета-функцию базы знаний в системе информационной инфраструктуры можно выразить следующим определением: «Семантическая модель, описывающая предметную область и позволяющая отвечать на такие вопросы из этой области, ответы на которые в явном виде не присутствуют в базе»¹. Действительно, роль базы знаний в информационной инфраструктуре определяется ее посредническим характером в неличных контактах в контуре неформализованной информации, возможностью передачи имплицитных (скрытых) сведений, опыта, проявленной в интуиции компетенции. В процессе внедрения базы знаний следует акцентироваться не столько на ее разработке и наполнении менеджером знаний (это его задачи и функция), сколько на ее востребованности субъектами управления. Люди не любят осваивать что-то новое — именно эта инертность на первых этапах внедрения будет снижать востребованность базы. Необходимо разъяснять «нужность» базы и «пользу», которую она может принести в конкретной операционной деятельности субъекта управления. Опыт апробации показал, что востребованность базы очень тесно связана с ее наполнением. Сначала менеджер обращается к базе знаний, чтобы «посмотреть, как занесли мою информацию», а уже потом интересуется остальными записями. Еще одна трудность состоит в том, что базы знаний не содержат прямого ответа на вопросы о конкретном управленческом решении. *Необходимо обучение и опыт, позволяющие субъектам управления интерпретировать содержащиеся в базе сведения в конкретный «совет по формированию решения».* Здесь полезными могут оказаться тренинги для менеджеров, ориентированные на развитие семантических навыков, навыков абстрагирования и построения аналогий.

Девятый центр кристаллизации — постановка мониторинга эффектов и эффективности информационной инфраструктуры. Действительно, без понимания текущей ситуации трудно корректировать

¹ Андрейчиков А. В., Егорова И. Е., Декатов Д. Е. Экспертные системы. Базы знаний. Инженерия знаний: учебное пособие. Волгоград: РПК «Политехник», 2007. Ч. 1. 139 с.

процесс внедрения информационной инфраструктуры. Предложенная в табл. 4.4 статистика экономических показателей инновационного процесса внедрения информационной инфраструктуры позволяет оценить этап внедрения, необходимость акцентов на ключевых факторах. В конкретной компании допускается введение других показателей, характеризующих состояние информационной инфраструктуры и процесса ее внедрения, обусловленных спецификой системы менеджмента.

Очень важно, чтобы показатели эффектов и эффективности внедрения информационной инфраструктуры доводились до всех сотрудников организации. Этим повышается значимость менеджера знаний (что, естественно, увеличивает его эффективность), развивается понимание необходимости и целесообразности введенных регламентов, баз знаний, складывающейся новой информационной инфраструктуры и организационной культуры.

3. Создание организационного знания. Знания — очень сложный феномен, для понимания которого необходимо обратить внимание на три аспекта:

- знание — это воспринятая и обработанная определенным образом (то есть, пропущенная через определенный фильтр) информация. Данные, в свою очередь, представляют собой серию отдельных объективных фактов о тех или иных событиях вне связи с контекстом. Для трансформации данных в информацию служат следующие элементарные операции, производящиеся по отдельности или в комплексе: контекстуализация, категоризация, калькулирование, корректировка и сжатие¹. Информация — это набор данных, имеющих важность для получателя в определенном контексте;

- знание — это «доказанное истинное убеждение»² относительно чего-либо в реальности бытия или действительности мышления. Таким образом, знание — это определенный предмет в сознании

¹ Асаул Н. А. Особенности экономики знаний и ее значение для современной России // Регион: политика, экономика, социология. 2004. № 3; Загускин Н. Н. Оценка знающей составляющей российской экономики и инвестиционно-строительного сектора // Правовые вопросы строительства. 2012. № 2. С. 37–40.

² Нонака И. Компания — создатель знания // Управление знаниями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.

субъекта, который воспринимается им, как истинный; это результат процесса обработки информации, на основании которого субъект создал в своем сознании определенную мыслительную конструкцию, в истинности которой убежден (т. е. она не противоречит всем остальным его ментальным конструкциям);

- знания — основа для действия.

Следовательно, можно заключить, что организационные знания представляют собой определенные мыслительные конструкции, отражающие организационную реальность, в которой функционирует субъект действия (носитель знания), либо каким-то другим образом с ней связанные, на основе которых субъект понимает, какие действия ему необходимо предпринять для получения желаемого результата. Независимо от того, получает ли субъект организационное знание извне, либо сам создает его на основе мыслительной работы, конечный результат является именно таким.

Субъект сохраняет знания в памяти или посредством кодирования. Кодирование представляет собой процесс превращения знания в информацию, восприняв которую и осуществив минимальную обработку, впоследствии можно вновь создать мыслительную конструкцию на «планшете» сознания. Таким образом, *знание всегда индивидуально*. Приведенное определение соответствует канонам системомыследеятельностной методологии (СМД)¹.

Возникшие в индустриальную эпоху организационные теории и концепции не адекватны эпохе перемен. Это приводит к необходимости поиска новых способов постижения организационной реальности, создания и развития на этой основе конкурентного преимущества субъектов предпринимательской деятельности. Большинство специалистов в области менеджмента (как теоретиков, так и практиков) сегодня согласны с тем, что *устойчивой основой долгосрочного конкурентного преимущества современных предпринимательских структур, вне зависимости от их сферы деятельности, является создание и эффективное управление организационными знаниями*. Это объясняется тем, что для достижения успеха в условиях эпохи перемен требуется повсеместная реализация организационных изме-

¹ Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 252 с.

нений. А организационные знания являются основой этих изменений и, следовательно, определяют их эффективность и результативность. Чтобы обосновать это положение, достаточно построить простой причинный цикл любого организационного изменения (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Роль системы создания и управления знаниями в организационных изменениях

В результате становятся очевидны актуальность создания и эффективность управления организационными знаниями в процессе экономической деятельности предпринимательских формирований: этот процесс способствует достижению субъектом мыследеятельности желаемого результата. Актуальность позволяет построить следующий отрезок причинно-следственного цикла (рис. 4.8).

Для достижения желаемого результата субъект мыследеятельности должен выполнить несколько условий:

- овладеть в достаточном объеме навыками чистого мышления (чтобы быть в состоянии принять необходимые решения и разработать план действий);
- его интеллектуальные модели должны способствовать построению адекватной реальности мыслительной конструкции;
- хорошо разбираться в решаемых вопросах и уметь выделить главное;

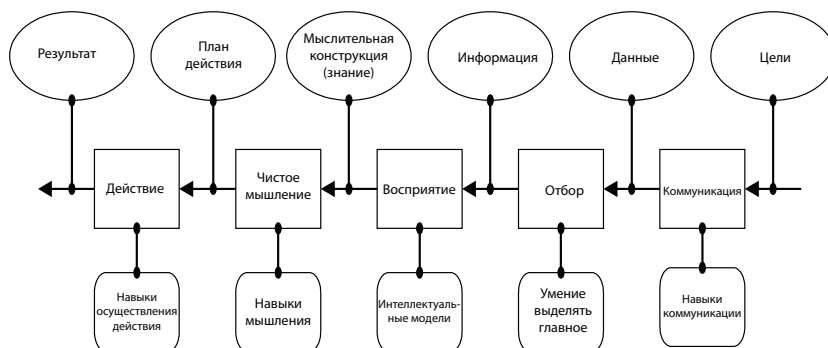


Рис. 4.8. Представление процесса мышления с позиций СМД

- овладеть соответствующими навыками коммуникации, чтобы получить доступ к соответствующим данным;
- цели субъекта должны соответствовать целям предпринимательских формирований.

Перечисленные условия определяют в первом приближении задачи, которые в общем случае должна эффективно решать система создания и управления организационными знаниями (ССУОЗ). Критерий эффективности функционирования ССУОЗ — уровень эффективности решения менеджерами стоящих перед ними задач. Для достижения высокой эффективности функционирования ССУОЗ необходимо, чтобы она была адекватна ситуационным особенностям деятельности менеджеров.

С позиции СМД любое знание относится к какой-либо категории¹, из чего следует, что оно обладает четырьмя категориями содержания: объект, к которому оно относится; действия-операции, реализующиеся по отношению к этому объекту; язык описания, то есть совокупность правил и принципов создания предмета (моделирования объекта); понятия, относящиеся к предмету знания.

Приведем классификацию организационного знания²:

- *коренные знания* — необходимый минимум, обеспечивающий «участие в игре». Обладание ими не может дать компании долговре-

¹ Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления: хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого / Сост. А. П. Зинченко. М.: Дело, 2003.

² Гольдштейн Г. Я. Знание как стратегический ресурс фирмы. URL: <http://bigc.ru/publications/other/km/>

менную конкурентную значимость, но создает определенный «барьер входа» в отрасль. Коренные знания обычно имеют все участники отрасли, следовательно, это обеспечивает им определенное преимущество перед компаниями, желающими войти в отрасль;

- *знания, обеспечивающие успех*, — снабжают предпринимательскую организацию конкурентным потенциалом. Он может иметь такой же общий уровень или качество, как и у конкурентов, но некоторые специфические знания могут повысить конкурентоспособность системы управления предпринимательской структурой. Они помогают компании претендовать на успех в сходной конкурентной позиции;

- *инновационные знания* — предоставляют субъекту предпринимательства возможность изменять «правила игры». Именно они и дают возможность быть лидером. Создание организационного знания — это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по организации и воплощать в продукции, услугах и системах. Необходимо подчеркнуть, что *создание знания* — это «топливо» для инновационного процесса, в то время как знание само по себе таким «топливом» не является. Другими словами, процесс создания нового организационного знания в виде новой продукции, услуг или систем — это краеугольный камень инновационной деятельности предпринимательских структур.

Создание и эффективное управление организационными знаниями означает постановку и развитие соответствующей системы в предпринимательских формированиях. Эффективность же этой системы может определяться только опосредованно — через эффективность основной деятельности предпринимательской структуры, то есть система создания и управления организационными знаниями предпринимательской структуры, с одной стороны, всегда играет несколько подчиненную роль; с другой стороны, она пронизывает организацию во всех точках и взаимосвязана со всеми остальными системами предпринимательского формирования.

4. Управление организационным знанием субъекта предпринимательства. Термин «управление знаниями» за последние 20 лет стал одним из фундаментальных в управленческой науке, предметом разносторонних исследований и обсуждений, вошел

в практику как вид управленческой деятельности и новая функция управления¹.

Управление знаниями как вид управленческой деятельности и специальная функция имеет ряд особенностей.

Во-первых, знания являются и ресурсом, и объектом управления практически во всех подразделениях и в рамках всех функций. Например, Б. З. Мильнер ссылается на результаты обследования более 80 организаций Западной Европы по этой проблеме: 52 % организаций испытывают трудности в сохранении знаний при переводе сотрудников на другие рабочие места или реорганизации предприятия, 57 % указали на высокую стоимость ошибок из-за отсутствия знаний «в нужное время и в нужном месте». Области применения управления организационным знанием по данным обследований рынков представлены на рис. 4.9 (данные в процентах от общего числа респондентов)².

Во-вторых, управление знаниями непосредственно связано с использованием современных информационных технологий, сети Интернет, других разветвленных и универсальных сетей, позволяющих накапливать и распространять необходимые знания. Системы распространения знания должны охватывать и объединять не только сотрудников компаний, но, в идеале, и всех участников рыночной сети. Преимущество должны иметь технологии, способные помочь в этом процессе.

На это, в частности, указывают результаты опросов (рис. 4.10, данные в процентах от общего числа респондентов)³.

Как и следовало ожидать, наиболее популярны такие технологии, как Интернет и внутриорганизационные сети. Причем, для коллективной работы программное обеспечение не играет определяющей роли, что подчеркивает значимость коммуникативных потоков и сетей.

¹ Асаул Н. А. Методические принципы институциональных взаимодействий субъектов рынка как открытых «живых» систем в концепции информационного общества. М.; СПб.: Вольное экономическое общество России, 2004. 224 с.; Асаул Н. А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2006. 348 с.

² Мильнер Б. З. Теория организаций: курс лекций: учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент». М.: ИНФРА-М, 1999. 335 с.

³ Там же.

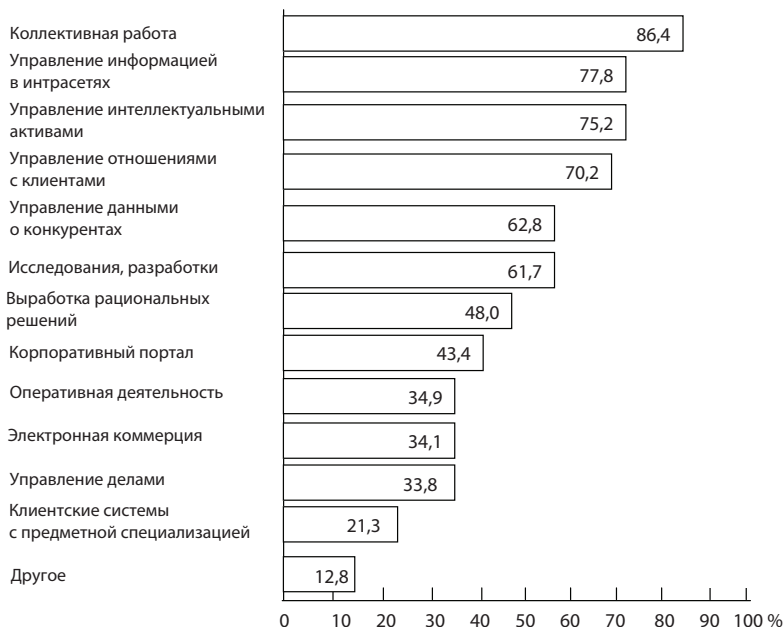


Рис. 4.9. Области применения управления организационным знанием

В-третьих, функция управления знаниями выполняет интеграционную и координационную роль в процессе организационного обучения посредством специальных программ управления знаниями.

И, в-четвертых, важным условием эффективного управления организационным знанием следует считать демократическое управление в предпринимательских структурах. Это означает возможность для каждого работника участвовать в формировании корпоративной памяти и осуществлении задач, стоящих перед предпринимательской структурой. Все члены компании должны осознавать, что, передавая знания, они способствуют регулированию деятельности предпринимательской структуры, выполняя ее цели и задачи¹.

¹ Асаул А. Н., Грахов В. П. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере. СПб.: Гуманистика, 2006. 248 с.; Асаул А. Н., Грахов В. П. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 4(5). С. 99–106; Грахов В. П. Методология маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительном комплексе: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2007. 41 с.

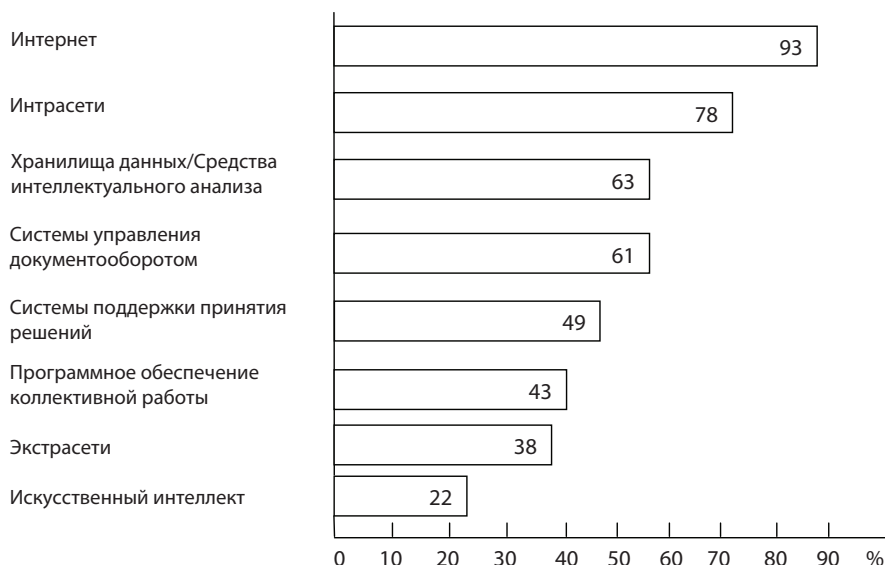


Рис. 4.10. Используемые для управления организационным знанием технологии

5. Подготовка перспективных менеджеров, специалистов и управленческих команд для субъекта предпринимательства. Создание технологии управления организационными знаниями требует определенных изменений в менеджменте предпринимательской структуры. Внедрение даже самого простого ее вида (справочника знаний) достаточно проблематично при традиционном управлении, где нет, например, информационно-аналитического отдела или структуры внедрения управленческих новаций¹. Обучающиеся организации решают эту проблему через корпоративные университеты. Технология корпоративного менеджмент-инкубатора (КМИ) предназначена, главным образом, для работы с молодыми специалистами

¹ Асаул М. А., Мещеряков И. Г. Инновационная экономика и организационные нововведения // Транспортное дело России. 2014. № 2. С. 107–109; Асаул А. Н. Оценка результатов организационно-управленческих инноваций // Мат-лы круглого стола «Проблемы менеджмента в XXI веке». Науч. тр. М., 2010. Вып. XII. С. 58–65; Асаул М. А., Мещеряков И. Г. Принципы и подходы использования организационных инноваций в предпринимательских структурах // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 3(38). С. 143–150; Асаул М. А., Мещеряков И. Г. Методические приемы по использованию организационных инноваций различных типологических групп // Вестник гражданских инженеров. 2014. № 3(44). С. 213–220.

предпринимательской структуры и представляет собой совокупность методов ускоренной подготовки перспективных менеджеров, специалистов и управленческих команд для эффективной работы на реальном производстве.

Технология КМИ¹ построена на четырех видах деятельности, комбинация которых обеспечивает интенсивное профессиональное развитие стажера:

- учебно-проектная;
- производственно-учебная;
- профессионально-познавательная;
- организационно-командная.

Структура КМИ состоит из чередующихся между собой учебно-проектных модулей, производственных стажировок, этапов самостоятельной работы и формирования команды. Кроме того, работа в КМИ включает два завершающих этапа: подготовки и защиты выпускного проекта и конкурса на замещение менеджерской должности.

В организационно-методическом плане весь цикл работы КМИ состоит из пяти стадий, включающих в себя более двадцати конкретных этапов и процедур. Каждая стадия и этап имеют определенное содержание и методическое обеспечение, обусловленные закономерностями процесса становления эффективного менеджера. В несколько сокращенном варианте технологический процесс КМИ представлен на рис. 4.11. Технология работы с молодыми менеджерами и специалистами рассчитана на 10–12 мес.

Менеджер отрывается от своих производственных функций лишь для работы в учебно-проектных модулях и на производственных стажировках, что составляет примерно четвертую часть всего периода обучения в КМИ. Каждый этап работы продолжительностью от 3 до 12 дней завершается заданием, которое менеджер самостоятельно выполняет на своем рабочем месте под руководством консультантов и наставников. Впоследствии он должен внедрить разработанные организационные (управленческие) новации в практическую работу.

¹ Гительман Л., Исаев А. Корпоративный университет: технологии работы // Управление компанией. 2005. № 10(53); Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 252 с.



Рис. 4.11. Развитие интеллектуальных систем управления

Технология профессионального развития предполагает активное вовлечение в учебно-практическую работу КМИ топ-менеджеров и первого руководителя.

Как показывает опыт, внедрение КМИ в предпринимательскую структуру дает следующие результаты:

- растет интеллектуальный потенциал менеджмента;
- формируется команда молодых перспективных менеджеров;
- внедряются новые методы работы в системе управления;
- развивается наставничество;
- снижается текучесть кадров;
- появляются активные точки роста новой корпоративной культуры.

Таким образом, актуализируется потребность в новом виде деятельности — инновационно-образовательной, которая становится важной частью работы по созданию ССУОЗ. Она включает организацию инновационного процесса, активное участие в нем и качественно новое обучение, порождающее интеллектуальный процесс генерирования, получения и конкретизации новых практических знаний. Такое обучение является поисковым, исследовательским и проектным одновременно.

Разработка инновационных управленческих технологий и новых методов обучения и получение с их помощью новых практических знаний, создание междисциплинарных обучающих программ — взаимосвязанный процесс, который невозможно эффективно организовать без совместного участия специалистов разных «департаментов»: вузовских преподавателей, консультантов консалтинговых компаний и менеджеров-практиков. В то же время, организовать инновационно-образовательный процесс в компании они смогут, только если объединят свои усилия, дополняя знания, опыт и идеи друг друга.

Реализация рассмотренного принципа на практике требует командной работы, методы организации которой — это вопрос для более глубокого рассмотрения. Здесь мы отметим лишь некоторые его аспекты¹.

Технология командного обучения менеджеров — это система методик обучения, созданных для организации работы с междисци-

¹ Гительман Л., Исаев А. Корпоративный университет: технологии работы // Управление компаний. 2005. № 10(53).

плинарным содержанием и используемых в разных формах и видах учебной работы: аудиторных занятиях, самостоятельной работе, выполнении заданий на рабочих местах, в типичных и нестандартных ситуациях. Речь идет о методиках учебного проектирования, обучения действием, опытом и пр.

Эффективная организация командной учебной деятельности активно способствует превращению междисциплинарного содержания обучения в целостную систему новых знаний, компетенций, в новые мыслительные схемы, подходы, понятия, ценностные ориентации. Полученные в таком процессе новые знания легко переносятся в практическую деятельность и реально применяются в решении производственных задач.

Развитие командного метода проходит ряд этапов — от создания совместной команды менеджеров и учителей до управленческой команды. По мере развития команды меняются акценты в ее деятельности: постепенно наращивается потенциал способности решать более сложные системные задачи, причем не просто находить оптимальные решения, но и внедрять их.

6. Развитие систем управления. Следующее направление (см. рис. 4.2) — это целенаправленное развитие системы управления в предпринимательской структуре¹:

- формирование ясной информационной политики и системы внутренней документации, определяющих принципы, классификацию и каналы циркулирования информации в компании;
- введение в организации системного подхода к принятию решений, прозрачного и открытого — чтобы сотрудники могли высказывать руководству свое мнение по поводу его решений;
- создание модели принятия управленческих решений, позволяющей выбрать инструмент для каждого конкретного случая;
- выработка обязательной для всех процедуры принятия решений;

¹ Асаул А. Н., Грахов В. П. Принципы формирования интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе // Вісник Хмельницького національного університету. 2005. № 3(66); Асаул А. Н. Основные принципы построения конкурентной модели управления бизнес-процессами в современном высшем образовательном учреждении // Вісник Хмельницького національного університету. 2007. № 6. Т. 1.

- предоставление достаточно полной информации о кандидатах в состав совета директоров, членах совета директоров и высших менеджерах при их выдвижении;
- обеспечение контрольных функций совета директоров компаний;
- обеспечение работы членов совета директоров на основе ясных и прозрачных профессиональных стандартов и этических норм;
- формирование системы внутреннего контроля и обеспечение важной роли совета директоров в ее функционировании;
- формирование критериев, процедур и регулярная оценка работы совета, его членов и высших менеджеров;
- разработка процедур, регулирующих выявление и разрешение конфликтов интересов;
- четкая документально закреплённая дивидендная политика.

В настоящее время международный рынок функционирует на основе взаимосогласованных правил, одним из элементов которых стали общепризнанные стандарты системы менеджмента. Основные из них: Система Менеджмента Качества — ISO 9000; Система Экологического Менеджмента — ISO 14000; Система Менеджмента Охраны Труда и Промышленной Безопасности — OHSAS 18000. Большинство компаний западных и развитых восточных стран перешли на оценку партнеров по этим международно признанным требованиям (например, при заключении договоров многие западные деловые партнеры российских компаний требуют наличия сертифицированной Системы по требованиям OHSAS 18001, ссылаясь на высокие проценты страхования риска экономической деятельности при ее отсутствии). Кроме того, международные требования к системам менеджмента заложены в основу построения многих технических регламентов РФ.

Внедрение систем менеджмента качества и их интеграция позволяют субъектам предпринимательской деятельности обеспечить:

- единую культуру менеджмента и единые правила (стандарты) работы по всем направлениям деятельности компании;
- снижение риска невыполнения требований и принятых управленческих решений (потенциально важных в настоящее время и востребованных субъектом предпринимательства в будущем);

- комплексное решение технических, технологических и управленческих проблем за счет рационализации управленческих решений во всех областях экономической деятельности субъекта предпринимательства;

- кадровую политику, готовность руководителя принимать чужую точку зрения, подготовку способного принимать управленческие решения персонала (так как первый руководитель принимает только часть управленческих решений);

- мероприятия по результативному и рациональному улучшению всех областей деятельности субъекта предпринимательской деятельности;

- уверенность ЛПР что их требования будут выполнены.

7. Повышение качества разработки и принятия управленческих решений. Проведенные нами исследования показали, что недостаточное качество управленческих решений в предпринимательских структурах в значительной степени вызвано пренебрежением технологией их разработки и принятия. Поэтому при обучении ЛПР необходимо концентрировать их внимание на основных проблемных ситуациях, таких как четкость постановки проблемы, самооценность варианта управленческого решения, необходимость соблюдения рациональной процедуры. Мы все склонны к одним и тем же ошибкам. Зачастую генеральные директора мало внимания уделяют формулированию целей. Опасная ошибка также — без конца «смотреть в зеркало заднего вида»: что было сделано в прошлом году или какие шаги предприняли конкуренты. Лучшие специалисты по принятию решений смотрят вперед «на открывающуюся дорогу»¹.

Российские менеджеры зачастую останавливаются на первом приемлемом варианте управленческого решения, в то время как возможна выработка других, значительно более оптимальных. При обучении необходимо делать акцент на том, что на этапе выработки следует создать как можно больше вариантов управленческого решения, при этом не оценивая их. И только после этого проводить оценку альтернатив.

Российской системе образования в области принятия управленческих решений целесообразно перенять зарубежный опыт относитель-

¹ Чаран Р. Нельзя быть тряпкой. Принимайте трудные решения // Harvard Business Review. 2013. Декабрь. С. 70–76.

но обучения на ошибках. Лучше всего человек учится на исключениях и ошибках, однако и отечественные компании, и готовящие для них кадры корпоративные университеты не слишком часто заостряют внимание на том, как важно изучать отрицательный опыт. В учебную программу должны быть включены ситуации, которые в большинстве случаев приводят организацию к катастрофе.

Поскольку ЛПР по большей части обращается к аналогиям и, как правило, без всякой системы, необходимо чтобы оно владело методами диагностики принимаемых решений, поиска и оценки аналогий. Это позволит российским менеджерам избежать самых распространенных ошибок.

На уровне субъекта предпринимательской деятельности целесообразно вести постоянную работу по сбору и систематизации информации о самых распространенных ошибках сотрудников и подразделений. Эти данные могут предоставляться группам, работающим над сходными проектами; включаться в программу повышения квалификации и ознакомительные программы для новых сотрудников; корпоративные издания и публичные речи руководства. Признавая и обсуждая ошибки, ЛПР делает их частью корпоративной культуры, создавая в организации атмосферу открытого общения, самообучения сотрудников, инновационного подхода к решаемой задаче.

Во избежание самых распространенных ошибок необходимо особое внимание уделять решениям, принимаемым в условиях значительной неопределенности относительно конечного результата:

- при организации нового проекта;
- при значительных изменениях конъюнктуры рынка компании и необходимости реагировать на изменение и обновление внешней предпринимательской среды;
- в процессе управления слияниями и поглощениями компаний;
- при распределении ресурсов на исследования и разработки;
- при усилении конкурентного давления.

Для полноценной мотивации сотрудников компании целесообразно их своевременно и регулярно информировать о целях, направлениях деятельности, стратегии, социальной политике компании, о новых проектах и задачах, об изменениях в отношениях между компанией и обществом.

4.3. Совершенствование разработки и реализации программы повышения эффективности управленческих решений

Научное обоснование управленческого решения — сложная задача, требующая комплексного учета действительности, знаний о людях, принимающих и исполняющих решения. В настоящее время традиционной методикой обоснования является теория процедурной рациональности. Часть исследователей полагает, что при соблюдении ее технологии можно принимать обоснованные эффективные решения. В то же время, немало ученых считает исходный постулат данной теории (человек рационален и принимает решения, взвешивая и сопоставляя свои выгоды и затраты) заблуждением. Это обстоятельство диктует необходимость совершенствования технологии принятия управленческих решений. На основе анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность управленческих решений, с учетом перечня препятствий, стоящих на пути разработки и принятия решений, сформулированы направления создания условий, способствующих повышению их эффективности¹ (рис. 4.12, 4.13).

Успех реализации управленческого решения определяется четким разделением обязанностей исполнителей, мотивацией и человеческими качествами персонала предпринимательской структуры.

В этой связи предложена программа совершенствования технологии профессионального развития управленцев. Она выполняется отделом управления персоналом с привлечением главных специалистов и состоит из восьми семинаров.

Семинар 1. «Этапы рациональной процедуры».

Семинар 2. «Смелость и творческий подход в принятии решений».

Семинар 3. «Определение целей».

Семинар 4. «Определение причин проблемы».

Семинар 5. «Работа с мышлением участников процесса реализации управленческого решения».

Семинар 6. «Анализ превосходства партнеров по предпринимательской деятельности (бенчмаркинг)».

¹ Асаул А. Н., Коваль О. С. Основные направления повышения качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Экономика Украины. 2012. № 11. С. 29–38.

Семинар 7. «Краудсорсинг. Коллективный разум — на службу ЛПР».

Семинар 8. «Подведение итогов».



Рис. 4.12. Основные направления и рекомендации по совершенствованию технологии принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

Обучение по приведенной программе засчитывается как курсы повышения квалификации. После реализации программы отдел управления персоналом контролирует использование сотрудниками полученных в процессе обучения навыков, о результатах докладывают генеральному директору.

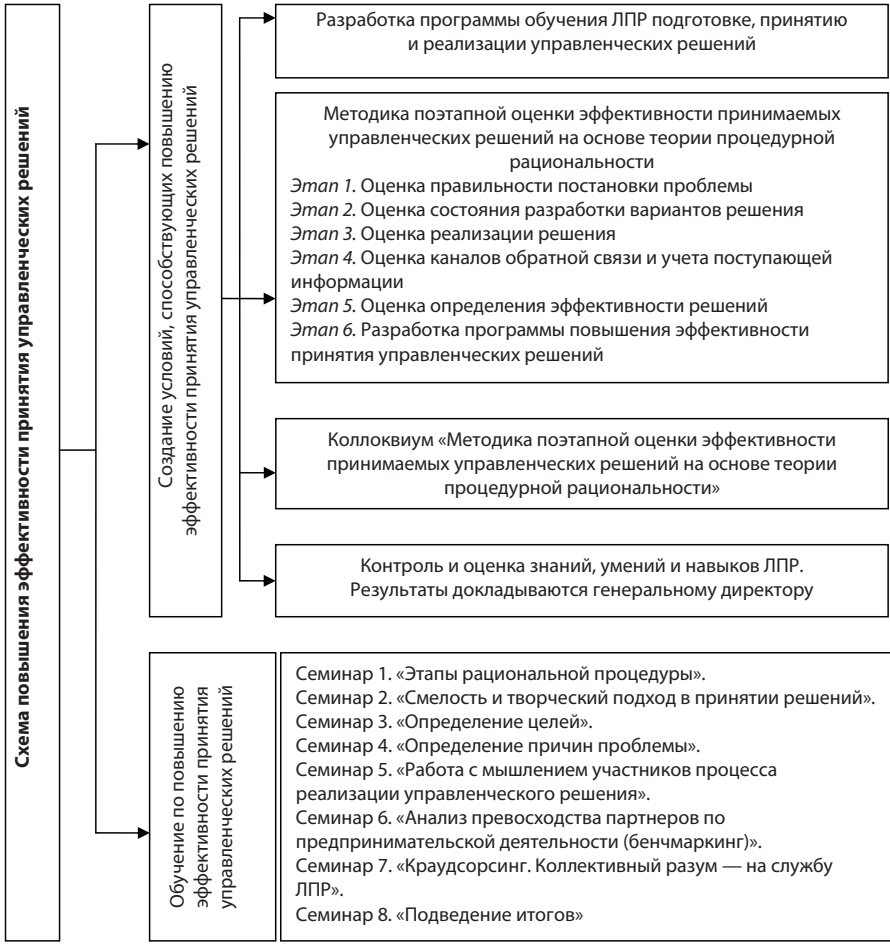


Рис. 4.13. Основные направления повышения эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

Организацию, координацию и разработку конкретных форм обучения целесообразно возложить на отдел управления персоналом компании.

Семинар 1. «Этапы рациональной процедуры». Цель семинара — научиться правильно применять рациональную процедуру принятия управленческих решений.

В процессе семинара участники на примере нескольких реальных проблем и задач предпринимательской структуры проходят все этапы рациональной процедуры, в конце которой получают готовое предпринимательское решение. Происходит совместное обсуждение результатов каждого этапа принятия решения. Для более эффективного усвоения информации участники делятся на несколько групп по 5–6 чел. Также вводится элемент соревнования: в конце занятия участники выбирают лучшее предпринимательское решение.

Семинар 2. «Смелость и творческий подход в принятии управленческих решений». Цель семинара — научиться смотреть на проблему так, словно видишь ее впервые («беспредпосылочность»); развить смелость и творческий подход в принятии управленческих решений, научиться увеличивать число рассматриваемых переменных (размерность системы) и снимать излишние ограничения, разрабатывать наибольшее число вариантов управленческого решения.

В процессе семинара участники должны принять нестандартное предпринимательское решение, освоить методы абстрагирования от имеющихся предпосылок и ограничений. Творческие решения проблем часто связаны с выбором линии поведения, которая первоначально вообще не просматривается, но становится очевидной благодаря ходу рассуждений. Большинство людей подходит к решению задачи со своими представлениями о существенных и несущественных факторах, что и определяет выбор переменных. Каждая такая концептуальная «установка» исключает рассмотрение уместных управляемых переменных, которые не исключаются при другой концептуальной «установке». Поэтому мы предлагаем привлекать к формулировке проблем междисциплинарные и межпрофессиональные группы.

Участники семинара должны воспользоваться такими методами, как субъективная, прямая, символическая, образная и фантастическая аналогии, чтобы уменьшить влияние исходных установок на управленческое решение.

Субъективная аналогия заключается в своеобразном «перевоплощении» ЛПП в элемент исследуемого процесса или ситуации, в про-

тивоположные силы и противодействующие аспекты проблемы. Безусловно, это нелегкая операция, отражающая определенные стороны искусства исследовательской деятельности, способности творческого воображения, индивидуальные особенности личности. Но практика показывает, что при некоторых обстоятельствах и при определенном классе проблем это может быть очень продуктивно для поиска решений. Такой способ помогает увидеть не воспринимаемые обычно аспекты и грани проблемы и, таким образом, увеличить вероятность ее решения. Метод субъективной аналогии используют не только в регулировании индивидуальной деятельности. Наибольший эффект он может дать при групповом рассмотрении проблемы, когда воображение отдельного человека мотивируется и включается в групповое воображение.

Прямая аналогия заключается в сравнении фактов из двух параллельно существующих областей знаний или процессов, ситуаций, проблем. Эта аналогия работает на механизмах памяти, анализе подобия и тождества, переносе параметров с одного объекта на другой. Для эффективного использования прямой аналогии необходимо иметь разностороннее образование и знания, богатые творческие интересы. Специалист узкопрофильной подготовки и сугубо специализированной деятельности, как правило, ограничен в возможностях успешного использования прямой аналогии, потому что не может выйти за границы своей специализации, посмотреть на проблему с позиции другой области знания, квалифицированно перенести свойства одного явления на другое.

Символическая аналогия предполагает поиск и обнаружение парадоксов в привычном, противоречий — в известном, неясного — в ясном, бесспорном. Механизм символической аналогии заключается в превращении любого заключения в парадокс, противоречие. Для символической аналогии очень важно выделить главную функцию исследуемого объекта и, опираясь на нее, определить, имеются ли у него противоположные этой функции качества, как может выглядеть их реальное сочетание, что добавляет данное сочетание в более глубокое понимание сущности исследуемого объекта.

При соединении субъективной и символической аналогий возникает еще один метод — *образная аналогия*, особенностью которой

является превращение первоначального объекта исследования в некоторый образ, который сопоставляется в дальнейшем с образом-критерием, образом функционального тождества, образом развития и т. д.

В использовании этого оператора большую роль играет художественное воображение, возникающее из эмоциональных посылок. Особенность метода — построение целостного образа объекта, совокупности его основных свойств и качеств и сопоставление с подобным образом.

Фантастическая аналогия отличается предельной свободой оперирования символами и образами. Здесь ведущую роль играет символ или образ-идеал желаемого будущего, недостижимого в реальности, но рождаемого ею, противоречащего объективным законам, которые «мешают» найти решение.

Такие качества, как смелость при принятии управленческих решений и творческий подход к решению проблем большинство менеджеров-практиков считают врожденными, однако их можно развить, так как возможность развития творческих способностей обусловлена уже самим фактом наличия таковых. Обычно ЛПР не может решить проблему из-за ограничений, которые сам же и вводит. Такие ограничения сковывают творческое воображение, поэтому необходимо развивать в себе способность выявлять их и навык вовремя от них избавляться.

Проблемы, не поддающиеся разрешению, часто можно преодолеть путем расширения системы, которую ЛПР считает изменяющейся. Система и ее окружение — взаимосвязанные понятия. Это не непосредственная данность, а то, что воспринимается органами чувств человека. Поэтому участники семинара должны научиться при принятии эффективного управленческого решения рассматривать различный набор переменных для рассматриваемой системы.

Как показывает опыт, управленец среднего звена обычно ищет решения в тех же рамках, в которых существует сама проблема. Однако симптомы не обязательно должны проявляться там, где находится их причина. Человек часто мыслит геометрическими образами, особенно когда речь идет об организациях, поэтому область поиска решений обычно ограничивается размерностью умозрительных образов.

Однако она не свойственна самой системе и, следовательно, ЛПР может повлиять на нее. Увеличение размерности рассматриваемых проблем часто позволяет обнаружить новые и более эффективные решения. Обычно управленец старается упрощать проблему, уменьшая число возможных рассматриваемых вариантов решения, но упрощение может исключить получение лучших вариантов, поэтому необходимо серьезно взвешивать последствия каждого упрощающего допущения.

Многие внутренние ограничения, сдерживающие возможности ЛПР в проблемных ситуациях, остаются неизвестными. Выявляя эти ограничения и ставя под сомнение их справедливость, часто можно найти пути их устранения или ослабления. Иногда это можно сделать, используя существующие методы новыми способами, изыскивая новые возможности или используя имеющиеся, но не принимавшиеся во внимание из-за нахождения вне сферы поиска (например, в среде недостаточно образованных людей).

Семинар 3. «Определение целей». Цель семинара — научиться правильно ставить цели.

Семинар обучает концентрировать внимание на идеалах, поскольку четкое их определение позволяет тем, кто связан с проблемной ситуацией, так же четко выразить свои предпочтения. Идеальный план дает возможность рассматривать совокупности взаимосвязанных проблем, причем делать это с перспективной ориентацией. В дальнейшем совместную разработку идеального плана можно ввести в схему стратегического планирования в организации. В разработке могут принимать участие все заинтересованные лица, поскольку такое планирование способствует достижению согласия между участниками и формирует представления об осуществимости идеалов. В процессе идеализации ослабляются навязанные ограничения. Совместное рассмотрение взаимосвязанных проблем обычно делает выполнимыми те решения, которые, если их рассматривать по отдельности, кажутся неосуществимыми.

Очевидно, что при решении проблем важно знать, каковы поставленные цели. Если решение проблемы зависит не только от конкретного человека, но и еще от какого-то лица, то важно знать, каковы его цели. Наконец, необходимо выяснить, как взаимосвязаны преследуемые

цели с целями других заинтересованных лиц. Решение большинства личных проблем, не говоря уже о проблемах групп, организаций или общества в целом, оказывает влияние как на ЛПР, так и на других лиц, как правило, реагирующих на любое предлагаемое или осуществляемое решение. Их реакции определяются тем, в какой степени решение проблемы повлияет на достижение их собственных целей.

Часто конфликты можно устранить путем изменения взглядов или представлений противников посредством убеждения. Для достижения соглашения можно использовать неофициальные дискуссии или официальные беседы. В процессе семинара участники также должны освоить коллективную процедуру согласования целей.

1. Каждый участник дискуссии выслушивает изложение взглядов другой стороны до тех пор, пока не будет в состоянии сформулировать позицию той стороны в приемлемой для нее форме. После этого каждый участник дискуссии пытается приемлемо обосновать позицию другой стороны. Если формулировка какого-либо участника оказывается неприемлемой для другой стороны, дискуссия продолжается до тех пор, пока обе стороны не достигнут согласия. Иногда бывает достаточно первого этапа, чтобы прийти к соглашению.

2. После того, как каждый участник дискуссии сможет удовлетворительно обосновать позицию другой стороны, каждая из сторон должна сформулировать фактические и моральные обстоятельства, при которых, по ее мнению, будет правильна позиция другой стороны.

3. Как только достигнуто соглашение относительно условий устранения конфликта, каждый участник дискуссии формулирует свое представление о том, каково текущее положение дел. Если противники не могут договориться о том, как определить степень соответствия реальных условий и условий, ликвидирующих конфликт, возникшие разногласия становятся предметом дискуссии, проводимой в соответствии с описанной выше процедурой. Когда этот вопрос будет согласован, основная дискуссия может быть продолжена.

4. Как только достигнуто соглашение относительно способов установления соответствующих условий, противники должны попытаться определить, каковы же эти условия в действительности. Можно предположить, что факты, имеющие отношение к рассматриваемой

проблеме, позволят легко согласовать этот вопрос. Если же согласование невозможно или нежелательно, участники дискуссии могут переходить к следующему этапу.

5. Составляется «матрица потерь», в которой различные обсуждаемые позиции образуют строки, а подлежащие согласованию обоснования — столбцы.

6. Каждый участник дискуссии независимо решает, какая из двух возможных ошибок, по его мнению, более серьезна. Если противники достигли соглашения, они должны принять позицию, которой соответствует наименее серьезная ошибка.

Семинар 4. «Определение причин проблемы». Цель семинара — научиться определять истинные причины проблемы.

В условиях неопределенности большое внимание следует уделять определению причин проблемы. В каждой проблемной ситуации существует некоторая совокупность относящихся к делу обстоятельств. Некоторые из них обычно кажутся очевидными. Чем более очевидными кажутся факты, тем более тщательно необходимо проверять их истинность. Более вероятно ошибиться, принимая без доказательств кажущееся очевидным, чем требуя доказательств, пусть даже сомнительных. Если очевидный факт опровергается, то почти неизбежно открываются возможности для нахождения творческих и эффективных решений рассматриваемой проблемы. Это достигается путем превращения переменной, которая кажется неуправляемой, в управляемую. Неуправляемые переменные зачастую не только порождают проблему, но и ограничивают действия ЛПР. Часто возникшую проблему или наложенные ограничения можно устранить путем расширения рассматриваемой системы, также позволяющего превратить неуправляемые переменные в управляемые. Нередко одна неуправляемая переменная может использоваться для устранения неблагоприятного воздействия другой. Именно этот принцип положен в основу вертикальной и горизонтальной интеграции предпринимательских структур¹.

И, наконец, многие неуправляемые переменные вовсе не таковы по своей природе. Отсутствие их контроля обусловлено не харак-

¹ Асаул М. А., Рыбнов Е. И. Формирование интегрированных структур для реализации инвестиционно-строительных проектов // Вестник гражданских инженеров. 2008. № 3(16). С. 97–101.

тером той или иной переменной, а несовершенством знаний о ней и недостаточным ее пониманием. Поэтому научные исследования, направленные на получение соответствующих знаний и формирование представлений, часто помогают регулировать неуправляемые переменные. Умение использовать результаты таких исследований составляет часть искусства решения проблем.

Во многих проблемах, вызываемых нехваткой чего-либо, ЛПР ищет простую единичную причину, на которую возлагает вину и пытается ослабить, устранить или ограничить каким-либо образом. Вместе с тем, следует рассмотреть возможность превращения «виновника» в созидательную силу путем добавления, а не изъятия чего-либо из окружения предпринимательской структуры.

Многие проблемы появляются вследствие введенных человеком стимулов, порождающих незапланированное и нежелательное поведение других людей. Эти стимулы следует выявлять и изучать. Нередко их можно скорректировать так, что проблема исчезнет.

Часто в условиях неопределенности ЛПР путает проблему с ее симптомами. В этом случае могут помочь несколько простых приемов:

- *изложить проблему письменно.* Если не получается, значит, проблема понята не была (если удалось описать проблему, это еще не означает, что она понята правильно, однако процесс записи поможет уяснить ее суть). Общая ошибка при этом — чрезмерное обобщение, неконкретность формулировок;

- *первое пришедшее в голову объяснение считать симптомом.* Затем ответить на вопрос «Чем вызван этот симптом?». Повторять этот процесс, пока он не зайдет в тупик. В результате можно построить некоторую цепочку зависимостей. Для уяснения проблемы следует понять ее глубинную сущность, двигаясь от поверхностных фактов к более глубоким.

Пытаясь решить проблему, ЛПР изменяет один или несколько аспектов проблемной ситуации с намерением внести требуемые изменения в некоторые другие ее аспекты. Достижение желаемого результата зависит от взаимосвязи между теми переменными, которые изменяют, и теми, которые хотят изменить. Изменение одной переменной приводит к изменению другой только в том случае, если между ними существует причинная зависимость.

Тот факт, что две переменные взаимосвязаны, т. е. совместно изменяются в одном или противоположных направлениях, еще не является достаточным основанием для вывода о существовании между ними причинной зависимости. Однако отсутствие взаимосвязанных изменений дает основание для вывода об отсутствии причинной зависимости, но только при условиях, в которых ведется наблюдение. Поэтому наличие связи между переменными может быть использовано для выбора тех из них, которые необходимо изучать для выявления причинных зависимостей. Кроме того, наличие связи между переменными позволяет использовать одну из них для прогнозирования другой (но не для объяснения).

Вывод о наличии причинной зависимости между переменными нельзя сделать на основе данных, описывающих их поведение. Эта зависимость может быть выявлена путем контролируемой проверки гипотезы о ней, предусматривающей необходимость и достаточность изменений одной переменной для изменения другой. Причинная зависимость между конкретными переменными может быть довольно сложной и определяться другими переменными. Ее нелегко понять и трудно обнаружить: обычно для этого требуется ряд экспериментов. Путь к истине может оказаться весьма долгим, а результат познания взаимосвязей — незначительным, но даже такое небольшое улучшение понимания явлений способно привести к эффективному решению очень сложных проблем.

Сложные проблемы редко имеют простые решения, связанные с рассмотрением только одной переменной, характеризующей причину. Недостатки в функционировании социально-экономической системы (предпринимательской структуры) обычно обусловлены не одним простым инородным элементом, как это иногда бывает у биологических организмов. Классическая модель болезни организма, будучи примененной к решению проблем, свойственных организации, вероятнее всего, породит заблуждения. Успешное подавление тех или иных симптомов не устраняет причины проблемы и еще более усугубляет ее. При таком подходе решаемая проблема нередко обостряется и порождает новые, еще более серьезные. Для установления причинной зависимости весьма эффективно использование научного подхода, который имеет самое непосредственное отношение к искусству решения проблем.

Семинар 5. «Работа с мышлением участников процесса реализации управленческого решения». Цель семинара — изучить работу с мышлением участников процесса реализации управленческого решения.

Одна из фундаментальных причин ошибочных представлений о рефлексивных процессах — это недостаток информации о них, порождаемый неопределенностью спонтанных мыслительных реакций участников. Работа с мышлением ведущих участников процесса реализации управленческого решения необходима, во-первых, для привнесения в него большей предсказуемости и уменьшения ошибочности его видения, и во-вторых, для более конструктивного выстраивания процесса. Если инновация противоречит интересам участников, необходимая работа с их мышлением неизбежно должна быть манипулятивной и, следовательно, неявной.

Форма проведения семинара — ролевая игра.

Семинар 6. «Анализ превосходства партнеров по предпринимательской деятельности (бенчмаркинг)». Цель семинара — освоить метод сравнительного анализа для повышения эффективности субъектов предпринимательской деятельности.

Бенчмаркинг (метод сравнительного анализа) используется для повышения эффективности субъектов предпринимательской деятельности. Согласно классическому определению, *бенчмаркинг* — это способ оценки стратегий и целей работы определенной организации в сравнении с первоклассными предпринимательскими организациями для определения ее места на конкретном рынке.

Бенчмаркинг создает своеобразную аналоговую базу, которая может быть использована как эталонный объект углубленного предметного исследования. Причем цели, которые преследуют предприниматели, используя инструментарий бенчмаркинга, могут быть различными: улучшить позицию по отношению к конкурентам; снизить затраты; укрепить конкурентную позицию; повысить степень удовлетворенности покупателей; увеличить эффективность; определить слабые места процесса; разработать новые идеи; улучшить организацию и др.¹

¹ Асаул А. Н., Шишлов Г. И. Бенчмаркинг в строительстве // Инвестиционно-строительная деятельность в условиях становления рыночных отношений. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГАСУ, 2001.

Бенчмаркинг используется для анализа неочевидных, скрытых от глаз наблюдателя рыночных процессов и явлений. Особенность его состоит в сборе возможно более полной информации (в том числе, конфиденциальной и полуконфиденциальной) о деятельности различных субъектов рыночной среды. Собранная информация дает более широкое представление о характере предпринимательской деятельности лидеров конкурентной среды и причинах их успеха, обобщается и используется в процессе построения модели эффективного предпринимательства.

Можно выделить следующие виды бенчмаркинга:

- *внутренний* (бенчмаркинг процесса, проводится внутри корпорации и сопоставляет характеристики предпринимательских единиц);
- *конкурентоспособности* (предполагает исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов);
- *функциональный* (сравнивает определенные функции двух или более организаций в том же секторе);
- *процесса* (направлен на изменение определенных показателей и функциональности для их сопоставления с организациями, характеристика аналогичных процессов в которых совершенна);
- *общий* (бенчмаркинг процесса, сравнивает определенную функцию двух или более организаций, независимо от предпринимательской деятельности);
- *ассоциативный* (проводится организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе, протокол которого содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга).

Существуют также бенчмаркинг затрат, характеристики клиента, оперативный бенчмаркинг и др.

Процесс бенчмаркинга делится на этапы.

1. *Определение объекта анализа превосходства.* На этом этапе следует установить те объекты предпринимательской деятельности, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства. При этом существует возможность критически пересмотреть организацию в целом и ее отдельные составные части. Также необходимо установить, с какой точки зрения проводить анализ превосходства — внутренней или внешней (например, с позиции покупателя). Выбор

объектов исследования всегда определяется самим руководителем организации. При этом необходимо установить факторы, наиболее важные для реализации конкурентных преимуществ, и критерии их измерения и затем уже выделить предпринимательские организации, которые добиваются наиболее эффективного результата в интересующей сфере деятельности.

2. *Выявление партнеров по анализу превосходства.* Поиск лучших предпринимательских организаций-лидеров, имеющих высокую степень сопоставимости с анализируемой организацией. При этом возможны следующие шаги:

- поверхностный обзор — сбор доступных данных. В качестве источников информации можно использовать отчеты о деятельности компаний; журналы, книги, базы данных; перечень субъектов предпринимательской деятельности; консалтинговые компании; специализированные конференции, семинары, ярмарки; маркетинговые клубы; участие в наблюдательных советах; деловые связи и т. д.;

- «приведение в порядок» — подробное описание имеющихся в распоряжении сведений;

- «выбор лучших» — выбор подходящих партнеров.

3. *Сбор информации.* Сбор качественных данных, изучение и описание процессов или факторов, объясняющих эффективность работы лидеров.

4. *Анализ информации.* Выявление воздействий, которые могут осложнить сравнение и исказить результаты: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационных материалов; наблюдение за факторами, которые могут исказить сравнение; выявление недостатков в работе и их причин; проведение анализа (в результате которого можно сделать выбор, например, между изготовлением комплектующих за счет собственных ресурсов и закупкой их на стороне).

5. *Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.* Включает не только внедрение разработанных улучшений, но и дальнейшее развитие организации для противостояния возможным трудностям. На основании отчета о результатах анализа превосходства выявляются возможности улучшения; проводится увязка с обычным планом работ предпринимательской организации и, при необходимости,

разрабатывается план требуемых изменений. Понимание анализа превосходства как непрерывного процесса в основном предопределяет использование результатов для дальнейшего развития субъекта предпринимательства.

6. *Контроль процесса и повторение анализа.* Контроль процесса при внедрении результатов анализа может происходить по двум направлениям: отслеживание развития установленных оценочных показателей результатов работы предпринимательских организаций; проверка достижения промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Подчеркнем, что методы и процессы на различных этапах бенчмаркинга постоянно изменяются. То, что еще недавно было новейшим достижением, скоро становится стандартом или даже устаревает. В силу этого анализ превосходства не является единовременным действием, он должен быть формально установлен в предпринимательской организации в качестве функции.

Семинар 7. «Краудсорсинг. Коллективный разум — на службу ЛПР». Цель семинара — научиться использовать краудсорсинг для получения нужных сведений.

Краудсорсинг (от англ. crowd — толпа, source — источник) — передача отдельных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключения трудового договора. Иными словами, краудсорсинг — это использование «коллективного разума» путем сети Интернет в качестве ресурса (на условиях добровольности). Краудсорсинг позволяет посмотреть на существующие проблемы с разных сторон за счет участия в процессе широких слоев населения с разными личностными и профессиональными знаниями. Главный принцип краудсорсинга заключается в идее, что у группы людей больше знаний, чем у отдельного человека. Генерируемые в процессе общения идеи и их обсуждение в итоге формируют банк идей, который может быть использован организаторами такого общения как стартовая площадка при разработке организационных управленческих решений.

В целом, краудсорсинг — это способ сбора разрозненной информации с наименьшими затратами за счет использования огромного интеллектуального потенциала большого числа людей. Этот потенциал

направлен на улучшение эффективности принимаемых управленческих решений и позволяет за короткий промежуток времени порождать большое количество идей, проводить аналитику и принимать эффективные решения.

Суть краудсорсинга заключается в том, чтобы при наличии одной предложенной идеи с помощью группы людей, объединенных общей целью, получить нужный конечный продукт в виде решения, пригодного для реализации или внедрения. Однако это не означает, что путь краудсорсинга — легкий путь.

Краудсорсинг — это радикально новый подход к созданию продуктов. Этот феномен пока еще находится в стадии становления¹, поэтому перечислим основные его правила для ЛПР:

- выбор модели краудсорсинга («коллективный разум» или «мудрость толпы»);
- выбор целевой группы (требует четкой формулировки ваших целей);
- правильный выбор вознаграждения (важна мотивация участников);
- направление усилий интернет-коллектива в нужном направлении (тесное сотрудничество интернет-сообщества и руководящих им лиц);
- упрощение задачи (разбивка ее на части);
- закон Старджона (90 % всего — мусор);
- привлечение интернет-сообщества к сортировке полученных предложений.

Краудсорсинг позволяет раскрыть потенциальные возможности индивидуума; главная задача — найти этого индивидуума и удовлетворить его психологические, социальные или эмоциональные потребности (самый верхний ряд из иерархии потребностей пирамиды Маслоу). Если потребность не удовлетворена, индивидуум участвовать в работе не будет.

Краудсорсинг порождает новую форму сотрудничества между субъектами предпринимательства и их клиентами.

¹ Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум — будущее бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

Семинар 8. «Подведение итогов». Цель семинара — подведение итогов, определение, где полученные результаты будут внедряться в деятельность предпринимательской структуры.

Исследования интерактивных технологий в ходе семинаров существенно повышают творческий и интеллектуальный потенциал обучающихся за счет самоорганизации, стремления к знаниям, умения взаимодействовать с компьютерной техникой и самостоятельно принимать управленческие решения и формируют компетентных управленцев среднего звена с необходимой предметной ориентацией.

Менеджеры начинают получать удовольствие от самого процесса обучения, независимо от внешних мотивационных факторов. Система интерактивного тестирования и оценки знаний студентов в режиме удаленного доступа, а также суть программ для ЭВМ «Система интерактивного тестирования и оценки знаний» по темам семинара описаны в опубликованных научных работах¹.

Как показала практика, интерактивная оценка уровня знаний обучающихся — одно из главных достоинств контроля и самооценки их знаний. Создание системы интерактивного тестирования и оценки знаний формирует предметную компетенцию обучающихся, что интегративно способствует формированию компетенции управленца.

Интерактивные технологии дают возможность каждому обучающемуся, независимо от уровня подготовки, активно участвовать в процессе обучения, индивидуализировать его, осуществлять самоконтроль, то есть быть не пассивным наблюдателем, а активно получать знания и оценивать свои возможности.

¹ Асаул А. Н. Интерактивные технологии, основанные на компетентностном подходе в процессе подготовки бакалавров // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 4–2. С. 434–437; Асаул А. Н. Interactive technologies, based on competent approach in the preparation of bachelors // *European Journal of Natural History*. 2013. № 2. С. 29–30; Асаул А. Н., Соян М. К. Интерактивная проверка и оценка знаний студентов через глобальную сеть // *Вестник гражданских инженеров*. 2012. № 5(34). С. 253–256; Асаул А. Н., Асаул М. А., Севек Р. М. Интерактивная проверка и оценка результатов профессионального образования при подготовке бакалавров // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 9. Ч. 5. С. 1042–1046.

4.3. Совершенствование разработки и реализации программы повышения эффективности...

Участники семинара определяют, какие результаты достигнуты, в процессе обучения, насколько они соответствуют поставленным целям, где именно они будут использовать в своей работе полученные знания, умения и навыки.

Каждый участник защищает работу «Совершенствование технологии принятия управленческих решений в должности ... (каждый вписывает свою должность)».

ГЛАВА 5

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

5.1. Моделирование процесса принятия решений в рамках управления

Применяемые на практике управленческие решения должны иметь форму, поддающуюся анализу каким-либо научным методом. Для этого необходимо рассмотреть большое число факторов и исключить многие альтернативы. При всех вариантах очень важно как можно полнее проанализировать обстоятельства, в которых происходит принятие управленческих решений.

Для этой цели применяется *методика преобразования ситуации* принятия решений. Сначала формулируется цель, которой необходимо достичь, затем составляется возможно более полный список альтернативных решений и только после этого — возможно более полный перечень факторов.

Перечень рассматриваемых факторов используется для уменьшения числа альтернатив, при этом нужно обращать внимание на причину исключения каждой альтернативы. Этот процесс может быть крайне субъективным, и в некоторых случаях он строится на интуиции. Однако, если нужно принять управленческое решение, другого выбора просто не существует.

При принятии управленческих решений в их ценности как раз и проявляется искусство ЛПР. Следует помнить, что одной из альтернатив может быть бездействие.

Оставшиеся альтернативные управленческие решения используются для сокращения списка факторов, часть которых теперь можно не рассматривать. Другие факторы могут в одинаковой степени относиться ко всем оставшимся альтернативам, поэтому рассматривать их также не следует.

Время для анализа альтернатив в значительной мере зависит от уровня компетентности ЛПР. Кроме того, ему приходится решать вопрос, стоит ли придерживаться однажды принятого решения или необходимо его пересмотреть.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства объекта;
- фактор освоенности объекта в производстве;
- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- фактор инфляции;
- фактор риска и неопределенности;
- фактор, влияющий на выработку управленческих решений.

Сопоставимость альтернативных управленческих решений по перечисленным факторам обеспечивается при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий по улучшению частных показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, экологии.

При принятии управленческих решений для учета *фактора времени* все затраты необходимо приводить к одному году. Это позволяет рассчитывать размер вклада в настоящем при фиксированном размере вклада в будущем.

При учете *фактора качества* при разработке управленческого решения значения функции объекта, инвестиции, цены, себестоимости, трудоемкости, затрат в сфере потребления приводятся по качеству к новому варианту. Фактор качества принимаемого управленческого

решения проявляется также в росте годовой производительности объекта и снижении затрат на его эксплуатацию и ремонты.

Фактор *масштаба производства* рассчитывается с использованием коэффициента, учитывающего фактор объема производства. Этот коэффициент определяется индивидуально для каждого вида продукции. Исследования показывают, что за счет роста масштаба производства можно снизить себестоимость продукции до трех раз, повысить ее качество на 40 %, но при этом возрастут затраты потребителя из-за сокращения параметрического ряда и недоиспользования продукции.

Фактор *получения информации*, заметно влияющий на принятие управленческих решений, — это наличие необходимой информации. Поскольку существует множество факторов, воздействующих на качество информации, ее значение часто меняется. На практике нередко собирают любую доступную информацию, а потом пытаются найти в ней нужные в данный момент сведения.

Если при принятии управленческого решения полагаться только на легко доступную и очевидную информацию, можно допустить серьезную ошибку. Неверно также, что количество информации эквивалентно ее качеству. Информационные системы управления значительно увеличивают объемы информации, но нередко и запутывают ЛПР.

Фактор *освоенности объекта в производстве* учитывается только при определении себестоимости или трудоемкости первых серийных образцов или партий продукции до полного ее освоения в серийном производстве.

Условия эксплуатации объекта для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения должны включать:

- режим работы потребителя анализируемого объекта;
- тип производства у потребителя (единичный, мелкосерийный, серийный, крупносерийный, массовый);
- особенности выпускаемой с применением данного объекта продукции (габариты, масса, сложность, количество, качество и т. д.);
- организационно-технический и социальный уровень производства у потребителя (уровень автоматизации производства, прогрессивность технологии, условия труда и отдыха работников и т. п.);
- имидж и культуру производства, географическое расположение потребителя.

Фактор инфляции учитывает обесценивание денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги без повышения их качества. Для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений фактор инфляции рекомендуется учитывать по формуле

$$Y_{\Pi} = Y_{\Pi} \times J_{\Pi}, \quad (5.1)$$

где Y_{Π} — приведенное к новым условиям по уровню инфляции значение функции (цена, инвестиции и т. п.); Y_{Π} — номинальное значение той же функции; J_{Π} — индекс инфляции за анализируемый период.

Фактор риска и неопределенности, учитываемый при разработке альтернативных вариантов управленческого решения, рассматривается ниже.

Факторы, влияющие на выработку управленческих решений: условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы, тенденции на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности, экономические и политические аспекты.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача менеджера заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов:

- целевых межфункциональных групп;
- формальных правил и процедур;
- планов, горизонтальных связей.

Правильно принятое управленческое решение обеспечивает эффективность деятельности современного управленца.

Американские исследователи Врум и Йетон предложили графическую модель выбора оптимального процесса принятия решений в зависимости от семи факторов¹:

¹ Цит. по: Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

- 1) наличия требований к качеству решения;
- 2) информированности ЛПР;
- 3) структурированности проблемы;
- 4) самостоятельности действий подчиненных;
- 5) авторитета ЛПР;
- 6) единства целей руководителя и подчиненных;
- 7) возможности конфликта между сотрудниками по поводу принимаемого решения.

Управленческое решение — это не внутренняя мыслительная деятельность субъектов управления по разрешению проблемной ситуации, это внешние наблюдаемые действия по обеспечению решений. Принятие решения — это промежуточная область между решением как процессом и решением как действием.

В современных условиях управление субъектами предпринимательской деятельности существенно усложнилось, что привело к созданию крупных систем поддержки управленческих решений (как для реализации замыслов развивающихся субъектов предпринимательства в соответствии с разрабатываемыми ими планами и прогнозами, так и для проведения оперативного контроля обстановки на рынке, обеспечивающего экономическую безопасность)¹.

Наш управленческий опыт свидетельствует, что системы поддержки управленческих решений повышают производительность ЛПР, а также улучшают качество его решений. Они позволяют ЛПР использовать модели при формировании различных альтернативных решений и их оценке.

Принимаемые управленческие решения должны основываться на достоверной, актуальной и прогнозируемой информации; анализе всех факторов влияния; учете возможных последствий.

Руководители постоянно всесторонне изучают поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрикорпоративной пирамиды управления. Количество информации,

¹ Экономическая безопасность России (Тенденция, методология, организация) / Под ред. В. К. Сенчагова. М.: Институт экономики РАН, 2000. Кн. 3. 440 с.; Асаул А. Н. Экономическая безопасность отечественных компаний или Что мы противопоставим рейдерам // Науч. тр. ВЭО России. 2009. 2. Т. 109. С. 94–105.

которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что давно превысило человеческие возможности. Поэтому трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование компьютерных программ.

В сферу поддержки принятия решений входят информационные и компьютерные технологии. Их применение позволяет повышать оперативность, обоснованность и эффективность управленческих решений. Применение компьютерных технологий для управления организацией может способствовать стабильному развитию в изменяющейся обстановке и получению конкурентного преимущества на рынке (см. раздел 4.1).

Однако практическое применение компьютеров в сфере управления сопряжено с рядом трудностей, обусловленных преимущественно технологическими факторами:

- недостаточная интеграция аппаратно-программных комплексов различных производителей;
- несогласованность программ и форматов данных;
- сложности создания и эксплуатации информационных систем и т. д.

К объективным факторам относятся ограничения, связанные с финансовыми возможностями субъекта предпринимательской деятельности при внедрении информационных и компьютерных технологий в управленческий процесс. Субъективные трудности обусловлены проблемами взаимодействия управленческого персонала с компьютерными системами.

В практической деятельности часто можно наблюдать, что компьютерным системам в процессе разработки решения отводятся две принципиально различные роли во взаимодействии с ЛПР: поддержка решений и тиражирование экспертизы. Концепция *поддержки управленческих решений* связана с идеей дополнения сильных сторон человеческой компетентности специфически сильными сторонами компьютерных технологий. В основе концепции *тиражирования экспертизы* лежит идея о том, что разные люди решают одну и ту же задачу с разной степенью эффективности¹.

¹ Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.

Кроме того, к факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относятся:

- личностные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- информационные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- негативные последствия;
- взаимозависимость решений.

Все управленческие решения построены на фундаменте чьей-то системы ценностей. Каждый менеджер обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на метод и способ принятия управленческих решений.

Определение оптимальных альтернативных решений также затрудняет среда, в которой эти решения принимаются.

Управленческие решения принимаются в разных условиях, и их результат можно прогнозировать с разным уровнем определенности. Поэтому все решения традиционно делятся на решения в условиях определенности, риска или неопределенности.

Управленческие решения в условиях определенности принимаются, если в точности известен результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

К *решениям, принимаемым в условиях риска*, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого из них известна. Вероятность определяется, как степень возможности наступления желаемого события, и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности для управленческого решения существует лишь одна альтернатива.

Вероятность наступления того или иного явления объективна, когда ее можно определить экономико-математическими методами или путем статистического анализа.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности наступления события, однако опыт руководства с высокой достоверностью подсказывает, что именно произойдет.

Управленческое решение в подавляющем большинстве случаев принимается в условиях неопределенности, когда невозможно

оценить вероятность потенциальных результатов (см. раздел 3.1). Такой подход имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что в их отношении невозможно получить конкретную информацию и вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Сталкиваясь с неопределенностью, ЛПР может использовать две основных возможности:

1) попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удастся уменьшить ее новизну и сложность. Сочетая дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, ЛПР придает ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность;

2) действовать в точном соответствии с прошлым опытом и делать предположение о вероятности событий. Необходимость в этом возникает, если не хватает времени или средств на сбор дополнительной информации. Временные и информационные ограничения играют важную роль при принятии управленческих решений.

Если ситуация за определенное время значительно изменилась, то факторы могут измениться настолько, что критерии для принятия управленческого решения станут недействительными. Поэтому управленческие решения необходимо принимать и внедрять, пока информация не устарела. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Кроме того, управленческое решение следует принимать достаточно быстро, чтобы оно сохранило свое значение. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже на интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Маркетинговая информация — это информация, необходимая для рационального решения проблем. Однако информация для принятия оптимального решения часто недоступна или стоит слишком дорого. В ее стоимость включается затраченное на ее сбор время руководителей и специалистов, а также фактические издержки, связанные

с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т. п.

Если получить информацию по приемлемой цене непросто, то принятие управленческого решения лучше отложить до более подходящего времени. В этом случае время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Эффект и издержки по большей части оцениваются руководителем субъективно (по отношению к стоимости собственного времени и ожидаемым в результате принятия управленческого решения улучшениям).

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутри-организационные коммуникации, влияют на принятие управленческих решений. Руководители могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы, что ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения. Многие руководители настолько перегружены информацией и текущей работой, что не в состоянии воспринять открывающиеся возможности.

Принятие управленческих решений, во многих отношениях — это искусство нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост затрат и цены. Некоторые потребители будут довольны, а другие перейдут на менее дорогостоящую продукцию. Проблема процесса принятия управленческих решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами для получения наибольшего общего выигрыша. Часто ЛПР приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия (такие как нарушение закона или этических норм) не могут быть приемлемыми для руководителей организации. В подобных случаях, когда выбираются критерии принятия управленческого решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

Моделирование — это наиболее общий метод работы исследователя¹. Модель — это образ или прообраз какого-либо объекта или

¹ Асаул А. Н., Люлин П. Б. Моделирование живых систем // Экономическое возрождение России. 2012. № 2(32). С. 36–41.

системы объектов («оригинала» данной модели), используемый при определенных условиях в качестве их заместителя. Модель может быть системой как более высокого уровня абстракции, чем оригинал (имитация), так и более низкого (принцип реального воплощения). В естественных науках обычно речь идет о моделях первого типа. В соответствии с различным назначением методов моделирования понятие модели используется не столько для объяснения различных явлений, сколько для предсказания явлений, интересующих исследователя. Оба аспекта использования моделей особенно плодотворны при отказе от полной формализации этого понятия. Но прежде всего модель — это орудие познания.

Чтобы понять или создать сложные объекты, человек субъективно последовательно разделяет их на более простые части до тех пор, пока не сможет эффективно описать каждый выделенный элемент (принцип редукционизма). Последовательная многократная иерархическая декомпозиция применялась во всех направлениях деятельности для структуризации знаний, уменьшения сложности, масштабирования. При этом неизбежно терялись реальные связи, в том числе многочисленные взаимодействия реальных субъектов в искусственно выделенных модулях. Редукционизм предполагает аналитический подход к изучаемому явлению — выделение в нем неких «первичных» элементов, аксиом, законов. Эти элементы должны быть достаточно самостоятельными, устойчивыми к внешним воздействиям, простыми для изучения. Предполагалось, что исчерпывающие знания о первичных элементах помогут путем дедуктивных методов анализа узнать все о целом. В то же время, редукционизм игнорировал влияние внешней среды на изучаемое явление или объект. Это объясняется двумя причинами:

- в основу науки был положен «чистый» лабораторный эксперимент;
- широко использовались формы абстракции, в частности, математические модели.

Редукционизм широко использовался в XVII–XIX вв., а также во многих научных работах XX в. Как метод познания он имел и имеет огромное значение в науке и практике: численные методы математики, закон больших чисел в теории вероятностей, разложение функций

в ряды, разложение сигналов на сумму гармонических составляющих, всевозможные технологии сборки устройств и систем из однородных блоков, стандартных плат и т. д. — все это примеры успешного применения редукции для выявления качеств систем путем суммирования качеств их составляющих. Этот подход использовался для создания и космического корабля, и компьютера, и структуры управления бизнес-подразделением. Но он бессилён при появлении в сложной системе динамики изменений, слабой детерминированности, индивидуальности, открытости. Он существенно отстаёт от изменения факторов среды. Ведь даже время декомпозиции несоизмеримо больше времени между изменениями состояния, свойств и законов жизни реальных систем в современном мире. Для моделирования современных, быстро изменяющихся под воздействием окружающих факторов экономических живых систем необходим подход, сходный с холистическим.

Холизм всегда противостоял редукционизму, его идея заложена в философии неоплатонизма III–V вв. Холизм утверждает, что элементы, составляющие целое, не являются независимыми от него, но «несут в себе его идею». Другими словами, целое обладает особенностями, отсутствующими у его частей, а части, соединённые в целое, приобретают свойства, которых не имеют по отдельности. Такой подход описывается М. Н. Хохловой¹, которая предлагает не декомпонировать сложную предметную область на функциональные, дисциплинарные и прочие модули, блоки, модели, а последовательно коллективно создавать единую эволюционную обобщённую междисциплинарную виртуальную модель — «е-модель» и использовать её в различных целях. В частности, это достигается использованием трехуровневой системы моделирования, при которой моделируются:

- 1) информационные воздействия состояний и реакций;
- 2) варианты использования методов алгоритмов;
- 3) элемент (свойства, классы, связи) самой модели.

В экономической литературе термин «модель» различными учеными трактуется по-разному. Так, Мескон, Альберт и Хедоури под моделью понимают упрощение реальной жизненной ситуации, к которой

¹ Хохлова М. Н. Теория эволюционного моделирования. М.: ФГУП ЦНИИАТОМ-ИНФОРМ, 2004.

модель применяется. В отличие от них, Шеннон под моделью понимает представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Более удачно, на наш взгляд, определение понятия «модель», данное Медоузом в монографии «Пределы роста», в которой анализируются различные возможные сценарии развития экономических систем.

Согласно этому определению, модель — это упорядоченный набор предположений о сложной системе, используемый для более четкого понимания того или иного аспекта функционирования объекта путем отбора тех наблюдений, опыта и ощущений, которые имеют отношение к анализируемой проблеме. Модель позволяет ЛПР лучше разобраться в конкретной ситуации и принять правильное управленческое решение.

Анализ моделей и особенностей организаций показал, что любая организация, функционирующая в реальном быстро меняющемся мире, должна обладать эффективно работающим механизмом управления для решения возникающих перед ней проблем.

Основные концептуальные модели, с помощью которых описывается управление и процесс принятия управленческих решений¹:

- «организация–машина»;
- модель «естественной» организации;
- «организация–община»;
- социотехническая;
- интеракционистская;
- институциональная;
- конфликтная.

С точки зрения организационно-поведенческих аспектов, *в принятии управленческого решения важно то, как этот процесс воспринимается и интерпретируется на различных уровнях* (индивидуальном или корпоративном). В зависимости от этого, можно выделить следующие модели принятия решений:

- личностно ограниченной рациональности (удовлетворенность индивида);

¹ Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.

- политическая (индивидуальная максимизация);
- рациональная (организационная максимизация);
- организационно ограниченной рациональности (удовлетворенность субъекта предпринимательства).

Процесс принятия управленческих решений достаточно сложен по содержанию отдельных этапов и прямых и косвенных взаимосвязей между ними. Выявление, описание и представление этих взаимосвязей в наглядном виде — основная задача составления моделей процесса принятия управленческих решений. Модель упрощает моделируемый процесс и никогда не может охватить все реально существующие элементы и связи.

Моделирование процесса принятия управленческих решений *позволяет сделать значительный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений.* Создание и использование моделей позволяет даже качественно оцениваемые управленческие ситуации оценивать количественно с помощью специально вводимых вербально-числовых шкал.

Моделирование процесса принятия управленческих решений позволяет поднять его на качественно новый уровень, разработать и внедрить в практику современные технологии. Именно профессиональное использование моделей процесса принятия решения позволяет руководителю организации контролировать свою интуицию и повышать степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений. Но с другой стороны, использование моделей позволяет ЛПР более полно реализовать свою интуицию, опыт и знания. Необходимо понимать, что модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации, которое в ней используется.

Нельзя принимать решение, полагаясь только на альтернативные варианты, полученные с помощью заложенных в компьютер моделей ситуаций. Они носят лишь рекомендательный характер и способствуют разработке эффективного управленческого решения. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации, необходимо обязательно проанализировать на полноту учтенных факторов и, в случае необходимости, внести соответствующие коррективы. Если в процессе анализа обнаружатся дополнительные факторы, влияющие на

развитие ситуации принятия решения, необходимо скорректировать используемую модель.

Использование моделей целесообразно при принятии не только особо важных управленческих решений, но и менее важных, а также в часто повторяющихся ситуациях.

При моделировании процесса принятия управленческих решений надо иметь четкое представление о базисных элементах таких моделей:

- ситуация принятия решения;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- ресурсы, которыми располагает организация или ЛПР;
- система управляемых факторов;
- система неуправляемых факторов;
- система связей между управляемыми и неуправляемыми факторами;
- альтернативные варианты решений;
- система критериев (оценочная система) для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения и соответствовать:

- структуре и свойствам объекта управления;
- особенностям и возможностям используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- требованиям решаемой управленческой задачи.

Основные этапы формирования требований при разработке адекватных моделей процесса управления в общем виде представлены на рис. 5.1.

Управленческая задача		
Методы разработки моделей	Модель	Методы экспериментирования с моделями
Объект управления		

Рис. 5.1. Основные этапы формирования требований при разработке моделей процесса управления

Необходимо отметить, что наряду с требованием соответствия модели объекту управления, важную роль играет также соответствие модели системе ценностей и предпочтениям ЛПР, его владению необходимыми профессиональными навыками работы с современными управленческими технологиями, уровню доверия к результатам моделирования. Однако недостаточный анализ ситуации принятия управленческого решения нередко приводит к ошибочно принятым решениям и, следовательно, к дополнительным неоправданным потерям.

Приведем наиболее общепринятую *классификацию моделей процесса принятия управленческих решений*:

- дескриптивные и нормативные;
- проблемно-ориентированные и модели управленческого решения;
- одно- и многоцелевые;
- одно- и многопериодные;
- детерминированные и стохастические;
- индуктивные и дедуктивные.

Для определения наиболее предпочтительных альтернатив управленческого решения конкретной проблемы используются правила сравнения и выбора альтернативных вариантов:

- *метод «свертки»* — рассчитываются значения единого комплексного критерия для каждого альтернативного варианта управленческого решения;
- *принцип Парето* — сопоставляются оценки альтернативных вариантов решений по нескольким критериям и отбрасываются «доминирующие» решения;
- *лексикографический выбор* — выбор сначала по наиболее важным критериям, затем по менее важным;
- *правило Максимиана* — используется при игровом подходе и реализует стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант, дающий максимальный эффект при наименее благоприятных действиях противника и др.

Практически любой метод принятия решения, используемый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования. Хотя некоторые используемые в управлении модели весьма

сложны, тем не менее концепция моделирования проста. Суть ее заключается в замещении реальной жизненной системы, ситуации или операции ее упрощенной схемой, в которой устраняются не относящиеся к рассматриваемой проблеме данные. При этом упрощается восприятие и понимание проблемы, повышается возможность руководителя совмещать свой опыт и знания с суждениями экспертов.

Существует ряд причин, обуславливающих использование моделирования вместо попыток прямого взаимодействия с реальной системой: сложность ряда организационных ситуаций, невозможность проведения многих экспериментов в реальной жизни (даже тогда, когда они необходимы) и, наконец, необходимость ориентации системы на будущее. Возможности человека, особенно управленца, повышаются, когда он взаимодействует с реальностью с помощью ее модели.

Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены.

Моделирование — *единственный систематизированный способ* увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Модели позволяют преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

Модели, используемые в процессе управления, должны:

- учитывать все основные стороны и взаимосвязи предмета моделирования и анализа;
- отвечать конкретной задаче исследования;
- быть приспособлены и составлены для конкретной ситуации;
- давать возможность исследователю определить все необходимые и вероятные показатели моделируемой системы или операции (целевой функции, эффективности и т. д.) и быть критичны к изменяемым параметрам, т. е. реагировать на эти изменения;
- быть максимально простыми и не содержать второстепенных связей.

Адекватность управленческих моделей необходимо оценивать, по крайней мере, по соответствию:

- структуре и свойствам объекта управления (управляемого процесса);

- свойствам и возможностям методов составления управленческих моделей и экспериментирования с ними;
- требованиям решаемой управленческой задачи¹.

Использование моделирования в процессе принятия решения требует соблюдения определенных принципов построения и использования моделей на этапах постановки задачи, создания модели, проверки на достоверность, применения и обновления модели.

I этап. Постановка задачи. Для нахождения оптимального управленческого решения задачи необходимо четко знать, в чем она состоит. Из осведомленности ЛПР о наличии той или иной проблемы вовсе не следует понимание им сути этой проблемы. Дело в том, что руководитель обязан *уметь отличать симптомы ситуации от причин ее возникновения*.

II этап. Построение управленческой модели. Разработчик модели должен определить, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить с ее помощью, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Кроме того, специалисты должны определить, какая исходная информация требуется для самого построения модели, удовлетворяющей поставленным целям и способной дать нужные результаты. Требуемая информация разбросана по многим источникам, и может потребоваться время, чтобы ее собрать. К факторам, которые необходимо учитывать при построении модели, относятся расходы и реакция заказчиков. Модель, стоимость которой больше, чем эффект от использования, не отвечает целям моделирования. Поэтому излишне сложная модель может быть воспринята пользователями как угроза — и отвергнута ими.

III этап. Проверка модели на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалисты должны установить, все ли существенные компоненты реальной ситуации учтены в модели. Конечно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии эффективного управленческого решения. Затем устанавливается степень

¹ Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.

полезности получаемой с помощью модели информации в деле решения стоящей перед руководством проблемы.

После проверки на достоверность модель готова к применению на практике. Практическое применение моделей принятия решений для обеспечения управленческой работы предполагает разработку более обобщенной модели, соответствующей реальным условиям экономической деятельности субъекта предпринимательства. Здесь также имеются проблемы. Многие руководители не умеют работать с моделями и не хотят показать свою некомпетентность в этой области.

Если модели создаются специалистами штабных служб, линейные руководители, для которых они разрабатываются, должны принимать активное участие в постановке задачи и установлении требований к информации, получаемой в результате использования модели. Руководителям необходимо объяснить, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения.

В модели принятия управленческих решений необходимо учитывать возможность корректировки как входных, так и выходных данных (их количества и формы).

Моделирование направлено на синтез результатов аналитического познания, описывает общие законы и закономерности, стабильные свойства элементов и связей в процессе функционирования или развития исследуемого явления. Диалектическое единство анализа и синтеза в процессе познания означает, что *моделирование нельзя противопоставлять анализу*. Напротив, это основное и неперенное условие развития анализа. Обобщение в модели познанных общих характеристик процесса позволяет анализу интерпретировать единичные факты на основе комплекса накопленных знаний и идентифицировать новое качество в этих фактах (отклонения от модельных параметров процесса).

Стремление к учету только количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных формул, в которых делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, в то время как многие качественные показатели просто остаются без внимания. Вследствие этого принимаемые управленче-

ские решения носят односторонний характер, что приводит к нежелательным последствиям.

Рассмотрим модель (рис. 5.2), используемую в задачах выбора проектов научных исследований, которую вполне можно применить для субъектов предпринимательства.

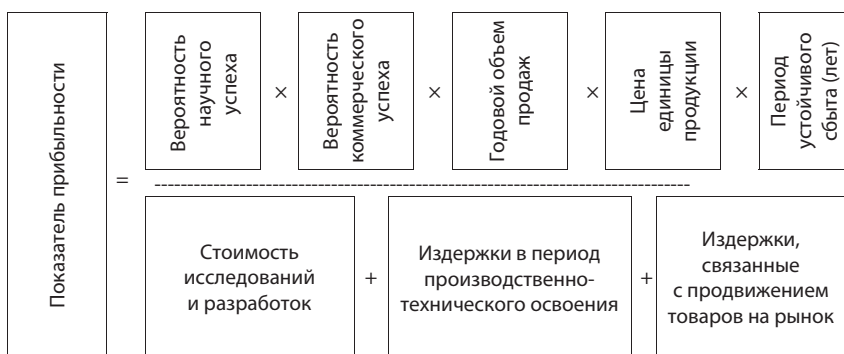


Рис. 5.2. Модель выбора проекта научных исследований

Ценность или показатель прибыльности проекта действительно зависят от перечисленных на рис. 5.2 факторов. Но они зависят также от квалификации предполагаемых исполнителей проекта. Вид зависимостей между переменными в формуле объективно не определен: ясно лишь, что одни из них увеличивают ценность проекта, а другие уменьшают ее.

Существует множество подобных зависимостей, так как нет объективных оснований выделить какую-то из них. Данная модель отражает лишь веру руководителя организации в то, что отбор проектов должен производиться именно на основе приведенной зависимости.

От типа шкалы измерения проекта во многом зависит возможность применения того или иного метода моделирования результатов реализации альтернативных вариантов.

В разных источниках выделяется множество видов шкал измерения. Шесть типов шкал, наиболее употребляемых в практике измерений, приводит Л. Г. Евланов: шкала наименований, порядковая шкала, шкала интервалов, шкала отношений, шкала разностей, абсолютная шкала¹.

¹ Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Акад. нар. хоз-ва СССР. М.: Экономика, 1984. 175 с.

Многие модели остаются без применения, возможно потому, что, как сказал известный экономист и лауреат Нобелевской премии В. В. Леонтьев: «...Недостаток фактических знаний об условиях, существующих в реальном мире, заставляет авторов модели основывать многие, если не все общие заключения на различных априорных допущениях, выбранных из-за их удобств, а не из-за их отношения к наблюдаемым фактам».

5.2. Модель вывода нового продукта на рынок

Вывод нового продукта субъекта предпринимательской деятельности на рынок — это сложный, многоаспектный и последовательный процесс, в ходе которого необходимо находить оптимальные решения, отвечающие как требованиям рынка, так и возможностям организации.

Новый продукт позволяет субъекту предпринимательства утвердиться в конкретном сегменте рынка, сохранить конкурентоспособность, расширить объем продаж. Для уменьшения вероятности неудачи при выпуске нового продукта необходимо моделировать процесс принятия решения о выборе оптимального варианта нового товара, стратегии и тактики его сбыта.

В каждом виде деятельности, особенно творческой, всегда встает проблема баланса между теорией и практическим опытом. При выводе нового продукта на рынок многие субъекты предпринимательства стараются следовать передовым теоретическим разработкам, при этом любой предприниматель имеет собственный опыт работы на рынке — как успешный так и не очень. В какой степени при выводе нового продукта следует опираться на методику, а в какой — на собственный опыт, какие инструменты при этом целесообразно использовать?

Ответ на этот вопрос можно найти, рассмотрев несколько методик.

Сначала немного теории. Чтобы правильно ориентироваться в рыночной обстановке, руководитель организации должен верно ответить на следующие вопросы:

- какой продукт производить;
- какова будет стратегия сбыта;

• нужны ли дополнительные исследования для проверки имеющейся информации.

Для решения этих задач предлагается использовать механизм принятия решений, многофакторная система которого представлена на рис. 5.3.

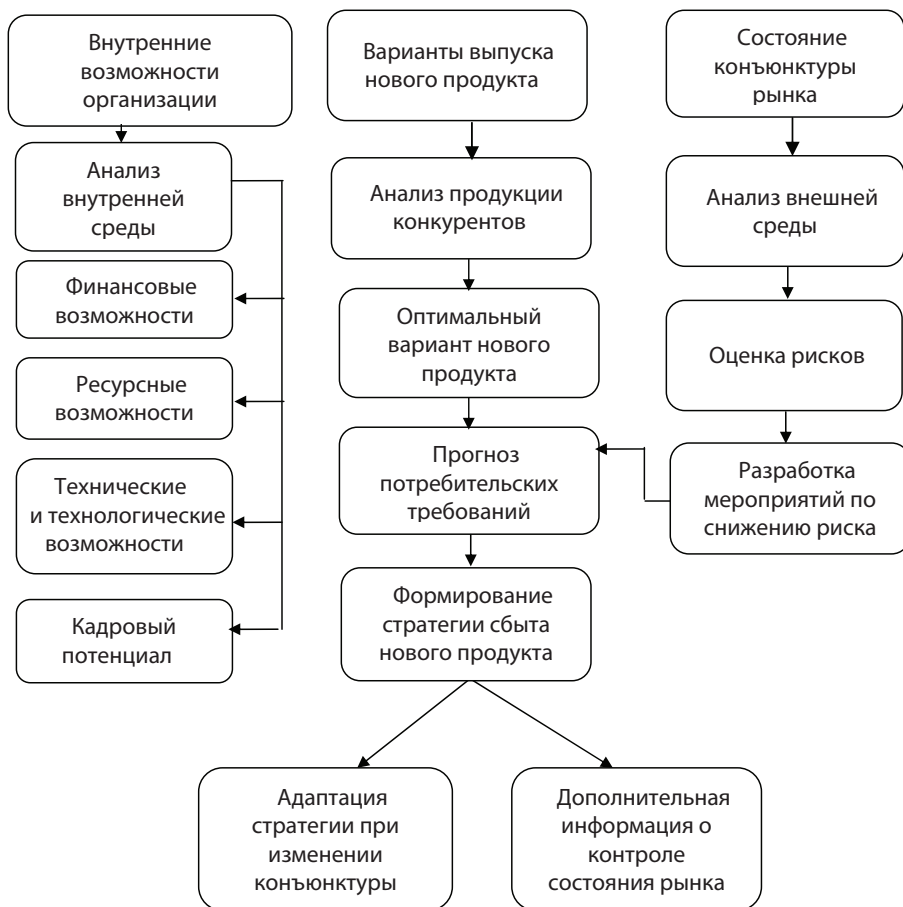


Рис. 5.3. Многофакторная система принятия управленческих решений при выводе на рынок нового продукта

Прежде всего необходимо сформулировать главную цель, которой субъект предпринимательства желает достичь путем выпуска нового продукта.

Затем проводится сбор информации, на основе которой будут приниматься управленческие решения. При этом необходимо обратить внимание на следующие нюансы: рассмотреть всевозможные варианты новой продукции, внутренние возможности субъекта предпринимательства и конъюнктуру рынка.

Многофакторная система содержит следующие основные этапы принятия управленческих решений:

- выбор оптимального варианта нового товара (услуги) с учетом потенциальных возможностей субъекта предпринимательства и риска каждого варианта в зависимости от состояния рынка;
- учет внутренней среды предпринимательской структуры;
- анализ внешней среды (оценка риска на основе информации о конъюнктуре товарного рынка).

Критерием выбора оптимального варианта служит ожидаемая прибыль. Прежде всего, выбирается оптимальная стратегия сбыта нового продукта. На основе информации о вероятности наступления того или иного состояния рынка рассматриваются возможности корректировки стратегии при изменении внешней среды, проверяется надежность выбора априорных вероятностей наступления рыночных состояний и вычисляется ожидаемая полезность от уточнения этих вероятностей. Для этого строится дерево решений.

Рассмотрим организационную схему отбора вариантов нового продукта с учетом возможностей субъекта предпринимательства. Последовательность системного анализа в этом случае:

- создание структурной модели системы;
- построение матрицы относительных оценок;
- вычисление удельного веса каждого варианта и определение приоритетов.

Создание многофакторной системы предполагает изучение составных элементов и их взаимосвязей, группировку этих элементов по однотипным свойствам и распределение их по уровням в зависимости от соподчинения друг другу. Элементы одного уровня выступают в качестве целей для элементов уровнем ниже и одновременно подчиняются элементам более высокого уровня. Распределение по уровням целесообразно выполнять до момента, пока сравнивать выбранные элементы удобно. На высшем уровне формируется

глобальная цель, которой нужно достичь при выводе на рынок нового товара (рис. 5.4).

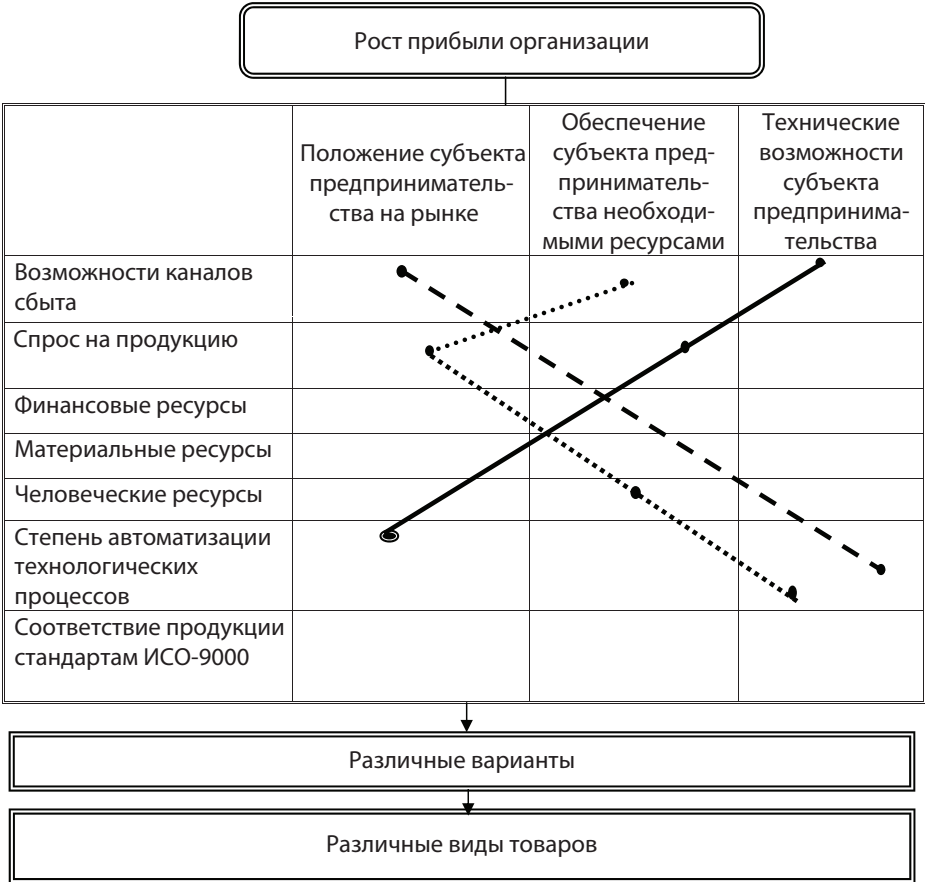


Рис. 5.4. Организационная схема отбора вариантов нового продукта с учетом возможностей субъекта предпринимательства

На втором уровне перечисляются существенные факторы внешней среды: положение субъекта предпринимательства на рынке, обеспеченность всеми необходимыми ресурсами, технические возможности организации и т. п.

На третьем уровне располагаются более детализированные факторы (это обеспечивающие элементы факторов второго уровня): возможности каналов сбыта продукции, наличие конкретного вида

ресурсов, уровень автоматизации технологических и производственных процессов и т. п. На нижнем уровне представлены выбираемые варианты новой продукции.

Так формируется организационная схема отбора вариантов продукции на основе потенциальных ресурсных возможностей субъекта предпринимательской деятельности.

Матрица относительных оценок строится на базе анализа внутренней среды субъекта предпринимательства. В ней путем сравнения устанавливается относительная важность элементов одного уровня по отношению к элементам более высокого уровня.

Если все величины относительных важностей имеют определенные свойства, то путем вычисления удельных весов можно определить приоритеты вариантов. Приведем последовательность действий и вычислений для системы, представленной на рис. 5.4.

Сравнение элементов второго уровня относительно главной цели:

- сравнение элементов третьего уровня относительно элементов второго уровня;
- сравнение вариантов новой продукции относительно третьего уровня;
- определение приоритета вариантов новой продукции: вычисление удельного веса каждого варианта относительно главной цели.

Затем формируется массив приоритетности вариантов. *Самый перспективный с точки зрения ресурсных возможностей субъекта предпринимательства и отвечающий реальным условиям вариант имеет максимальный удельный вес.* Сортировка полученных значений удельных весов в порядке убывания устанавливает очередность остальных вариантов освоения новых товаров.

В процессе вывода новой продукции на рынок существует множество непредсказуемых моментов и не зависящих от воли руководителей предпринимательской структуры факторов, которые необходимо учитывать. К ним относится и риск, стратегии уменьшения которого разрабатываются одновременно. Задача состоит в том, чтобы выбрать вариант управленческого решения с минимальным риском (см. раздел 3.1). Для этого создается таблица, в которой для каждого выбираемого варианта указываются его вероятность и полезность при том или ином рыночном состоянии.

Под *объективным рыночным состоянием* понимается конъюнктура рынка, отнесенная к определенному моменту времени: ситуация, характеризующая соотношением спроса и предложения, динамикой цен и товарных запасов, наличием конкурентов и их положением и т. д.

Под *полезностью* принято понимать результат, который получит субъект предпринимательства после реализации новых товаров, причем он должен выражаться количественно. После выбора оптимального реализуемого варианта вывода новой продукции на рынок руководству предпринимательской структуры необходимо принять управленческое решение и разработать сбытовую политику, тактику рыночного поведения, стратегию увеличения доли рынка и роста прибыли.

При этом большое значение для принятия объективного решения имеет получение надежной информации. Для уменьшения неопределенности конечного результата можно рассматривать и анализировать перспективу деятельности субъекта предпринимательства с использованием теорий марковских цепей и принятия решений Байеса.

Чтобы воспользоваться количественными методами анализа, следует составить матрицу полезности, на основе которой может быть выбрана оптимальная стратегия сбыта. В ней перечисляются все возможные и взаимоисключающие (независимые) рыночные состояния, а также выбираемые стратегии и возможные полезности. Сначала рассчитываются ожидаемые полезности всех стратегий, а затем из них выбирают максимальную.

В связи с постоянной изменчивостью рынка перед предпринимательской структурой возникает вопрос: каким образом менять свою стратегию, чтобы не попасть в кризисную ситуацию? Для количественного прогнозирования положения на рынке целесообразно воспользоваться аппаратом цепей Маркова¹. Он позволяет заранее принять решение при изменении рыночного состояния. В процессе прогнозирования используется переходная вероятность из одного состояния в другое.

Любое изменение какого-то рыночного состояния почти наверняка приведет к изменению полезности, то есть принесет дополнительную

¹ Подробнее см.: Чикишева Н. М. Организация и управление региональным инвестиционно-строительным комплексом: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 292 с.

прибыль или убыток. Эти полезности записываются в следующую матрицу, которая называется «матрицей полезности переходов».

На основе матриц вероятностей перехода и полезности перехода строится матрица принятия решений при изменении рыночных состояний. Используя информацию этой матрицы, можно узнать, какую стратегию следует применять в определенном периоде и в выбранном рыночном состоянии.

В маркетинговой практической деятельности субъекта предпринимательства зачастую приходится сравнивать затраты на получение частичной (неполной) информации и затраты на нахождение дополнительной новой информации для принятия более качественного управленческого решения.

Менеджер должен оценить, насколько выгода от дополнительной информации покрывает затраты на ее получение. Здесь может быть применена теория принятия решений Байеса.

При получении новой информации вычисляются ожидаемые полезности каждой стратегии, а затем выбирается стратегия с максимальным значением ожидаемой полезности. С помощью новой информации ЛПР может исправлять априорные вероятности, а это очень важно при принятии управленческих решений.

Результаты маркетинговых исследований не могут быть абсолютно достоверны (в точности совпадать с истинным состоянием потребностей в выводимом на рынок новом товаре). Поэтому ЛПР используются различные гипотетические вероятности совпадения полученных результатов маркетинговых исследований с истинным состоянием рыночного спроса.

Небезынтересной представляется методика принятия управленческих решений по выводу нового продукта на рынок (рис. 5.5)¹. Опишем модель процесса принятия управленческих решений по выводу нового продукта на рынок поэтапно.

Блок 1. Формализация идеи нового продукта. Составляется описание продукта, указываются его отличительные признаки, нюансы технологии, конкурентные преимущества — все, что позволит ему найти свою нишу на рынке.

¹ Простова Н., Ренард А. Вывод нового продукта на рынок // Управление компаниями. 2005. № 10(53).

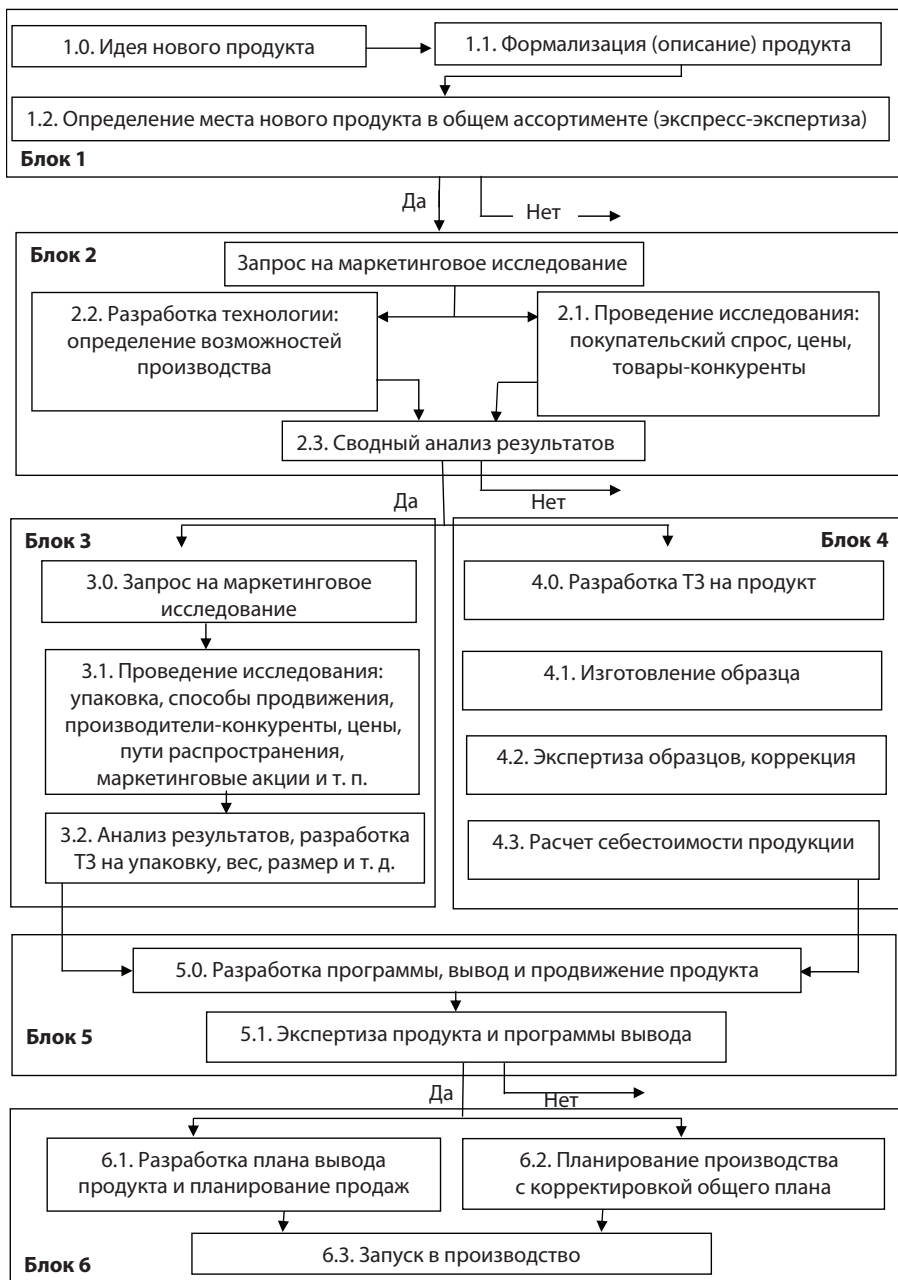


Рис. 5.5. Модель принятия управленческих решений по выводу нового продукта на рынок

Подобное описание, как правило, *не содержит точных характеристик*, таких как вес, размер, цвет и пр. Скорее, при формализации идеи обозначаются диапазоны указанных характеристик и *формулируются потребительские качества*, — например, вкус, запах, полезность, удобство и т. п. Здесь же в первом приближении описываются *отличия нового продукта от его аналогов или прямых конкурентов*.

После составления описания продукта проводится анализ его *места в текущем ассортименте компании*: какие продукты новый товар вытеснит и дополнит. Этот анализ часто приводит к своевременному отказу от выпуска нового продукта: потому, например, что он вытесняет наиболее прибыльный или успешно продающийся из имеющихся¹. На этом этапе может быть принято решение о реализации какой-то идеи в форме отдельного вида экономической деятельности.

Очень важно определить место нового продукта в ассортименте компании еще до запуска полномасштабных исследований. Именно на этом этапе происходит первый существенный отсев идей: из 10–20 остается 2–3.

Используемые методы и инструменты:

- формализация (описание по схеме) — предварительные требования (пожелания) к продажам, производству;
- потребительские свойства продукта;
- планируемые отличия от конкурентов и т. п.;
- сравнительное моделирование продаж.

Блок 2. Первичная проработка. Формируется *запрос на маркетинговое исследование и технологическую проработку нового продукта*. Исследование должно быть небольшим, малобюджетным, но дающим ответы на вопросы: как отнесутся к новому продукту покупатели, сколько они готовы за него заплатить, какие аналоги предлагают конкуренты. На этом же этапе необходимо определить возможные варианты используемых технологий, а также исследовать ограничения и возможности имеющегося производства, необходимость покупки нового оборудования, набора нового квалифицированного персонала и т. п.

¹ Асаул А. Н., Грахов В. П. Концептуальная значимость ассортиментной политики в интегративном управлении // Маркетинг. 2004. № 6. С. 35–40.

Сводные результаты двух этих исследований дадут *оценку перспектив работы с новым продуктом* на рынке. Часто бывает, что имеющееся производство не может обеспечить изготовление нового продукта по приемлемым рыночным ценам, а переоснащение стоит слишком дорого.

Проведенный анализ позволит *оценить реальные внутренние и внешние возможности субъекта предпринимательской деятельности* по выводу данного конкретного продукта на рынок и, при необходимости, своевременно от него отказаться, сэкономив большие деньги. В этом случае лучше потратить несколько сотен тысяч рублей на исследование, чем потерять миллионы на оснащении нового производства, опираясь на интуитивные предложения.

Кроме того, на этом этапе могут быть приняты решения о размещении нового продукта на одном из имеющихся производств, о поиске и анализе возможностей потенциального поставщика, проведении маркетинга возможных альтернативных каналов и т. д.

Используемые методы и инструменты:

- запрос (техническое задание, ТЗ) на маркетинговое исследование: параметр, критерии, полнота и глубина, ресурсы, сроки;
- маркетинговое исследование: методы подбираются в зависимости от конкретного запроса и продукта (открытые источники, выборочные опросы и т. п.);
- диагностика производства: моделирование возможностей.

Если принято решение об изготовлении продукта вне собственного производства, необходимо получить *прототипы будущего продукта*, изготовленные в соответствии с техническими условиями (а не «модельные образцы» производителя). На этом этапе целесообразно командировать на будущее производство инженеров или технологов, чтобы они могли проанализировать на месте не только качество полученного продукта, но и качество организации его производства. На этой стадии происходит анализ реальных возможностей производства, моделирование себестоимости нового продукта, определяется его экономическая целесообразность для компании. По завершении этого этапа принимается решение о целесообразности запуска нового продукта в серийное производство.

Используемые методы и инструменты:

- ТЗ (технические условия, ТУ) на продукт: технические и технологические характеристики, требования к сырью, материалам и оборудованию, ограничения и т. п.;
- экспертиза образцов: экспертные оценки, «фокус-группы», «кружки качества» и т. п.;
- расчет себестоимости: в соответствии с принятыми нормами и правилами учета; учет накладных расходов, переменных затрат и т. п.

Дополнительно: «пробные продажи». Иногда (для абсолютно новых на рынке продуктов) имеет смысл подготовить и провести так называемые «пробные продажи». Этот способ очень часто используют торговые компании (есть даже термин «взять для пробы»).

При организации «пробных продаж» надо составить точную их программу (что именно проверяется посредством этой акции). Ни в коем случае не надо ставить целью продать пробную партию продукта с запланированной прибылью — гораздо важнее проверить точность выбора упаковки, цены, методов продвижения, каналов сбыта.

Используемые методы и инструменты:

- программа «пробных продаж» (задачи, условия, методы, сроки);
- организация «пробных продаж» (логистика, инструктаж продавцов, сбор информации);
- анализ результатов (возможно применение SWOT-анализа в сокращенном объеме).

Блок 3. Уточняющие исследования. Задачи блока: разработка точных ТЗ и ТУ на параметры и внешнее оформление продукта с указанием необходимых технических характеристик (цвета, размера, веса и т. п.), определение наиболее эффективных каналов сбыта и способов продвижения, уточнение ценового диапазона и получение другой информации, необходимой для составления бизнес-программы (бизнес-плана) вывода и продвижения нового продукта.

На этом этапе проводится регулярный мониторинг потребностей и предпочтений клиентов компании, а также конкурентной обстановки на рынке. Кроме того, исследование в этом блоке может быть менее затратным, если предыдущие действия по методике были отработаны тщательно и успешно.

На этой стадии определяются: название продукта, основные параметры позиционирования, а также наиболее значимые аспекты стратегии продвижения. При этом следует учесть, что эти работы тесно связаны со следующим этапом вывода продукта на рынок.

Используемые методы и инструменты:

- ТЗ на маркетинговое исследование (параметры, критерии, полнота и глубина, ресурсы, сроки);
- программа маркетингового исследования (разработка, реализация);
- маркетинговое исследование (методы зависят от конкретного запроса и продукта: открытые источники, выборочные опросы и т. п.);
- анализ результатов.

Блок 4. Пробное производство. Очень важная стадия, по итогам которой выясняется степень совпадения расчетов с реальностью. В производстве этот этап также известен под названием «опытный образец».

Изготавливаются образцы продукта, проводится их всесторонняя техническая и технологическая экспертиза. Проверяются варианты упаковки. Здесь же *уточняется прибыльность* (рентабельность) будущего товара.

По завершении данного этапа уточняется технология производства продукта, ее слабые стороны и возможные риски.

Блок 5. Программа вывода (продвижения) продукта. Результаты третьего и четвертого блоков (а иногда и пробных продаж) дают основания для разработки программы вывода на рынок и продвижения нового продукта (бизнес-плана). Детальность и проработанность зависит от конкретной ситуации: продукта, сегмента рынка, степени его насыщенности и т. п.

Программа может состоять из следующих разделов:

- описание продукта (в т. ч. сильные и слабые стороны);
- позиционирование продукта;
- рынки сбыта и целевая аудитория;
- политика продаж (в т. ч. описание «идеального» покупателя);
- каналы сбыта (имеющиеся, новые);
- стимулирование сбыта (применяемые инструменты);
- отдельные специальные проекты маркетинга и их реализация (продвижение нового продукта, например, участие в выставке, промо-акции и т. п.);

- торговые условия (отношения с покупателями) и ценовая политика;
- реклама и PR;
- бюджет маркетинга.

При разработке программы еще раз проверяется вся имеющаяся информация с рынка и производства, уточняются расчеты. В идеале, программа должна пройти экспертизу. Вполне возможно, что специалисты обнаружат в ней существенные изъяны, которые заставят вернуться на предыдущие уровни или вообще отказаться от выпуска нового продукта. В качестве экспертов могут быть привлечены наиболее лояльные клиенты, независимые специалисты рынка, партнеры, специалисты и консультанты по управлению и маркетингу.

Используемые методы и инструменты:

- структура программы продвижения (необходимый объем, степень детализации);
- экспертиза программы (экспертные оценки, итоги «пробных продаж», опрос покупателей и т. п.);
- SWOT-анализ (наличие и содержание выигрышных стратегий продвижения).

Блок 6. Вывод продукта на рынок. На основании программы, полученной в блоке 5, выстраивается подробный план работ с новым продуктом для подразделений маркетинга и продаж; соответствующим образом корректируется план производства.

Как считают специалисты, новый продукт примерно 1–2 года должен *находиться в зоне пристального внимания всех топ-менеджеров*. Постоянный мониторинг ситуации позволит вовремя выявить и исправить ошибки и неточности, которые возникают всегда, так как даже самые масштабные и дорогие исследования не дают стопроцентной гарантии успеха. Мониторинг максимально снижает риск потерпеть неудачу с новым продуктом.

Эффективным считается *выделение для нового товара отдельного «продукт-менеджера»*. В зоне его внимания и контроля должна находиться вся цепочка: от закупки сырья до конечных продаж. Задача «продукт-менеджера» — своевременно информировать высшее руководство *о любых случаях* отклонения реального развития ситуации от намеченных планов и показателей. Логично будет привязать его зарплату к итогам серийных продаж нового продукта.

Используемые методы и инструменты:

- структура программы продвижения (необходимый объем, степень детализации);
- план производства (динамический, включая механизм корректировки);
- программа корректировки себестоимости (по итогам фактических трудозатрат);
- алгоритм и план запуска продукта в производство;
- распределение контрольных функций (на период запуска и вывода на «проектную мощность» нового продукта).

Рассмотрение методик позволяет разбить весь проект по выводу нового продукта на отдельные этапы, по завершении каждого из которых *принимается решение о продвижении проекта или выходе из него*.

Каждый этап имеет определенную стоимость и конкретный результат. В зависимости от ситуации в компании и на рынке, тот или иной этап может быть существенно сокращен или вообще пропущен.

Изложенная здесь концепция вывода нового продукта на рынок требует от субъекта предпринимательской деятельности определенной изобретательности при внедрении на практике и внесении реальных улучшений в работу над новыми продуктами. Ответы на жизненно важные вопросы «как?», «каким образом?», «какими способами?» *не так просто обобщить*. Программа вывода нового продукта, удачная в одном случае, может быть непригодной, а зачастую и опасной, в другом. Именно поэтому мы акцентировали внимание на принципиальных шагах — этапах проекта по выводу нового продукта на рынок. Представленная схема — это *общий алгоритм работы над новым продуктом*. Она учитывает большую часть правил и позволяет о них помнить. Для сложных ситуаций (инновационный продукт, насыщенный рынок и т. п.) схема может быть детализирована и дополнена другими необходимыми блоками.

5.3. Модели принятия управленческих решений при выборе местоположения субъекта предпринимательской деятельности

Причины возникновения проблемы выбора местоположения субъекта предпринимательской деятельности:

- различие в распределении ресурсов по территориям;
- различия действующих в субъектах РФ правовых норм;
- недостаточная мобильность факторов производства;
- затраты, связанные с транспортировкой;
- различия в эффективности использования ресурсов и результатах производственно-сбытовой деятельности.

Проблема эта возникает при учреждении и перемещении субъекта предпринимательства, создании филиалов, складов. При этом учредитель сталкивается с большим количеством неизвестных переменных величин. Эти сложности связаны с недостаточностью информации, в т. ч. и о ситуации на рынке. При этом многие допускают ошибки, делая место проживания собственника местом расположения, например, строительной фирмы.

Причинами перемещения предпринимательских структур могут быть отсутствие спроса на услуги и недостаток территории для расширения, использование налоговых льгот и т. д. При этом перемещение организации менее рискованно, чем создание новой. В его процессе может возникнуть потребность в создании промежуточных товарных складов и баз для хранения сырья.

В рамках принятия управленческих решений относительно месторасположения субъекта предпринимательской деятельности могут рассматриваться географические территории внутри страны или за рубежом, одна площадка или несколько. При этом обязательно следует учитывать:

- *внутренние факторы*: ограничения финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов, привязанность владельца компании к определенному месту;
- *внешние факторы*: законодательство, финансово-кредитные системы, поставщики и пр.

При выборе месторасположения субъекта предпринимательской деятельности различают международный, региональный, локальный и внутрилокальный выбор. Выбор внутри территории организации относится к пространственному размещению ее подразделений.

При определении месторасположения субъекта предпринимательства необходимо учитывать следующие факторы:

- земельные участки (структура, закупочная цена или размер арендной платы);
- сырье, вспомогательные и производственные материалы;
- рабочую силу (трудовые ресурсы в зависимости от численности населения, уровня жизни, зарплаты и квалификации);
- энергию (наличие, затраты на энергоснабжение);
- транспорт (инфраструктура, затраты);
- природные особенности (структура почвы, особенности климата);
- потенциал сбыта (структура населения, покупательская способность, конкуренция, транспорт);
- контакты, способствующие реализации (ярмарки, рекламные агентства, маклеры);
- налоги и налоговые льготы в рассматриваемом регионе;
- мероприятия в области охраны окружающей среды (ограничения, активность гражданских инициатив);
- государственная помощь (трансферты, субсидии, субвенции, инвестиционная помощь).

Для энергоемких производств решающее значение имеют факторы, связанные с наличием энергии и затратами на энергоснабжение. Компании, работающие в области производства электрического, электронного и оптического оборудования, в первую очередь обращают внимание на наличие в местах расположения высококвалифицированного персонала.

Экономическая деятельность субъекта предпринимательства всегда направлена на достижение определенной цели. Если конечный результат совпадает с выбранной целью, деятельность считается рациональной, если нет — нерациональной. Она базируется на современной маркетинговой концепции¹, включающей производственное,

¹ Проблемы маркетинговой концепции организаций изложены в работах: Асаул А. Н., Грахов В. П. Функционирование инвестиционно-строительного комплекса с позиций теории маркетинга // Экономика строительства. 2005. № 1. С. 2–17; Грахов В. П. Формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 3(4). С. 104–108; Грахов В. П. Социально-экономическое содержание методологии маркетинг-менеджмента // Экономическое возрождение России. 2004. № 2. С. 27; Грахов В. П. Информационное обеспечение механизмов реализации маркетинг-менеджмента // По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики. Науч. тр. Российской науч.-практ. конф. (спец. выпуск). 2006. С. 53–61.

коммерческое и финансовое направления. При разработке современной маркетинговой концепции допускается использование нескольких критериев оптимальности и предполагается использование различных стратегий.

Наиболее распространенные стратегии направлены на увеличение объема продаж и прибыли, овладение определенной долей рынка, прирост объема производства и производительности труда, что значительно повышает устойчивость стратегических позиций субъекта предпринимательской деятельности.

При оценке эффективности деятельности предпринимательской структуры целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим ее устойчивость¹. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов. Взаимозависимость результатов экономической деятельности субъекта предпринимательства на примере строительной организации на различных этапах цикла создания и реализации строительной продукции отражена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Зависимость результатов экономической деятельности строительной организации от этапов цикла создания и реализации строительной продукции (работ, услуг)

Этапы	Цели	Показатель результата
Маркетинг и мониторинг строительных рынков	Выявление потребностей на строительных рынках и временное сокращение развития данной стадии	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии строительной фирмы
Проектирование	Разработка конкурентоспособной строительной продукции (работ, услуг)	То же

¹ См., напр.: Асаул М. А., Бурсунузян А. С. Менеджмент изменений и понятие устойчивости // Вольное экономическое общество России. М.; СПб.: ВЭО, 2006. Т. 69. С. 498–504; Асаул М. А. Проблемы анализа устойчивости организации // Проблемы современной экономики. 2008. № 4. С. 279–282; Асаул М. А. Сохранение устойчивости строительной организации // Экономическое возрождение России. 2008. № 4. С. 53–59; Асаул М. А., Рыбнов Е. И. Использование инструментов теории катастроф для моделирования устойчивости предпринимательских структур // Вестник гражданских инженеров. 2010. № 3(24). С. 141–145.

Окончание табл. 5.1

Этапы	Цели	Показатель результата
Планово-подготовительные работы	Организация выпуска строительной продукции (работ, услуг)	— —
Строительство, выпуск конечной строительной продукции (работ, услуг)	Углубленное проникновение на рынок	Конкурентоспособность продукта. Занимаемая доля рынка
Реализация строительной продукции (работ, услуг)	Увеличение прибыли. Обеспечение конкурентоспособности строительной продукции (работ, услуг)	Прибыль. Конкурентоспособность строительной продукции (работ, услуг)
Эксплуатация строительной продукции (работ, услуг)	Обеспечение гарантийного периода строительной продукции (работ, услуг)	Повышение конкурентного статуса строительной фирмы
Завершающая стадия жизненного цикла строительной продукции (работ, услуг)	Быстрый уход с рынка и замена устаревшей продукции новой	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии строительной организации

Выбор показателей эффективности производственной задачи предусматривает установление величин, в большей степени влияющих на исход действий. Показатели эффективности производственной задачи — это числа, характеризующие ожидаемый результат действия. К ним относятся величины, позволяющие: прогнозировать ожидаемый исход действий; сравнивать различные приемы и способы действий между собой для выбора наилучшего; оценивать степень соответствия полученного результата требуемому. Эти показатели должны быть просты, наглядны и доступны для получения на практике (например, для решений, связанных с планированием, разработкой конструкций изделий и технологических процессов, где за критерий эффективности принимается объем затрат на производство продукции).

Правильность выбора критерия оценки эффективности принимаемых управленческих решений имеет большое значение, так как неправильно выбранные критерии могут привести к ошибочным выводам. Эта операция процесса принятия управленческого решения основывается на логических рассуждениях и интуиции руководителя.

Основной принцип выбора показателя эффективности обоснован еще в 1945 г. академиком А. Н. Колмогоровым и состоит в установлении строгого соответствия между целью, которая может быть достигнута в результате действий, и избранным показателем успешности (эффективности). Здесь показатель успешности действий иногда называется «целевой функцией»¹.

В системе оценочных показателей на стадии реализации продукции доминирует прибыль. На этом этапе возрастает значение поиска новых идей, их разработки, испытания, продвижения на рынок и т. д.

Наиболее сложно принимать решение о выборе месторасположения при создании организации, так как учредитель чаще всего имеет неопределенную исходную информацию и сталкивается с большим количеством переменных величин. Как следствие, ему редко удастся сделать правильный выбор. В этом могут существенно помочь модели принятия решений при выборе месторасположения субъекта предпринимательской деятельности.

Впервые решение проблемы выбора месторасположения предприятия с помощью моделирования предложил в 1909 г. немецкий ученый и предприниматель А. Вебер. Суть его теории заключается в том, что территория однородна, то есть для всех мест размещения предприятия действуют равные условия. Существенны для принятия решения исключительно транспортные расходы, пропорциональные расстоянию.

Модель выбора месторасположения организации описывается следующим образом. Заданы n пунктов реализации или закупок P_i с координатами (x_i, y_i) . Удаление этих пунктов P_i от искомого месторасположения S с координатами (x, y) составляет r_i . Задан объем a_i транспортируемых между S и P_i грузов и постоянные транспортные расходы c на единицу расстояния и единицу объема грузов. Требуется найти месторасположение $S(x, y)$, при котором транспортные расходы:

$$C = c \sum_{i=1}^n a_i r_i \rightarrow \min. \quad (5.2)$$

¹ Чистов Л. М. Измерение и анализ результата и эффективности строительного производства. М.: Стройиздат, 1984. 212 с.

Соответствующие расстояния r_i в месте пересечения координат (x, y) :

$$r_i = \sqrt{(x - x_i)^2 + (y - y_i)^2}. \quad (5.3)$$

Отсюда можно выразить транспортные расходы, как функцию координат (x, y) местоположения S :

$$C(x, y) = c \sum_{i=1}^n a_i \sqrt{(x - x_i)^2 + (y - y_i)^2}. \quad (5.4)$$

Эта функция должна быть минимизирована. Решение, то есть значения координат x и y местоположения S , находится с помощью вычисления частных производных.

В разработанной модели Вебер учитывает только транспортный фактор. Поскольку учет большего числа факторов существенно усложняет решение проблемы выбора месторасположения субъекта предпринимательской деятельности, разработок, учитывающих все многообразие факторов в комплексе, мы не обнаружили.

Подходы авторов данной книги основываются на двух предположениях: необходимо учитывать субъективную полезность конкретного субъекта предпринимательства и важнейшие для него факторы. Поэтому анализ и оценка идут в двух направлениях:

- построение функции субъективной полезности;
- решение задачи размещения субъекта предпринимательства, позволяющее учитывать только важнейшие для него факторы.

Рассмотрим подробнее предложенный подход к разработке моделей принятия управленческих решений при выборе месторасположения субъекта предпринимательской деятельности¹.

Первое направление. Размещение субъекта предпринимательства необходимо осуществлять в определенной последовательности. Прежде всего, для решения поставленной задачи руководитель создает экспертную комиссию, имеющую соответствующую квалификацию и обладающую определенной долей объективности.

На первом этапе производят отбор всех допустимых вариантов размещения субъекта предпринимательской деятельности и факторов, которые необходимо учитывать при определении месторасположения.

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

На втором этапе оценивают значимость каждого варианта в баллах a_{ij} (i — вариант размещения; j — фактор оценки) с точки зрения реализации каждого фактора и степень важности каждого фактора v_j :

$$\left(0 < v_j \leq 1, \sum_j v_j = 1 \right). \quad (5.5)$$

На третьем этапе рассчитывают суммарную оценку достижения всех целей при каждом варианте размещения организации и выбирают тот вариант, при котором S_i максимальна:

$$S_i = \sum_j v_j a_{ij}. \quad (5.6)$$

Второй подход идет в направлении решения целого класса моделей, объединенных названием «задачи размещения производства» («задачи размещения и специализации производства»). Существует множество моделей размещения предприятия, но большинство из них объединены в этот класс. Модели этого класса после соответствующей трансформации могут быть использованы для определения месторасположения отдельных подразделений компании.

Представим, что имеется крупная компания, состоящая из нескольких подразделений, расположенных на нескольких территориях. Материалы и все необходимое компания отправляет в места переработки. Эту операцию она может проводить либо с использованием промежуточных складов, либо без них. Известны проектируемые места расположения складов. Требуется определить, какие склады и на какую емкость необходимо иметь или задействовать.

Пусть x_{ijk} — количество товара, отправляемого с i -го предприятия (месторасположения) компании, через промежуточный склад j к месту его реализации k ; $C_{ijk}(x_{ijk})$ — затраты на перевозку и хранение единицы товара в зависимости от x_{ijk} ; M_k — количество товара, которое необходимо доставить в место его реализации k ; N_i — количество товара, отправляемого с i -го предприятия (месторасположения) компании; p_{ijk} — емкость товара, перевозимого с i -го предприятия (месторасположения) компании через промежуточный склад j в место реализации k ; R_j — вместимость промежуточного склада j ¹.

¹ Крылов В. Процессы децентрализации и дивизионализации управления в промышленных компаниях США // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 109–112.

Задача заключается в минимизации

$$\sum_{ijk} C_{ijk}(x_{ijk})x_{ijk} \rightarrow \min \quad (5.7)$$

при условиях:

$$\sum_{ij} x_{ijk} = M_k \quad (5.8)$$

(потребности заказчиков должны быть удовлетворены);

$$\sum_{jk} x_{ijk} \leq N_i \quad (5.9)$$

(все товары должны быть отгружены);

$$\sum_{ik} p_{ijk}(x_{ijk}) \leq R_j \quad (5.10)$$

(склад не должен быть перегружен);

$$x_{ijk} \geq 0. \quad (5.11)$$

Выражение $p_{ijk}(x_{ijk})$ означает количество товара, которое накапливается как результат товарного потока x_{ijk} .

Характер нелинейности в целевой функции и ограничение на вместимость складов зависят от вида транспортировки (железнодорожный или автомобильный транспорт) и числа используемых складов. Например, использование дополнительных складов увеличивает бухгалтерскую отчетность и административные расходы. Считается, что в оптимальном случае изменение важнейших бухгалтерских расходов рассчитывается как квадратный корень из объема погрузки через склад.

В результате решения задачи определяются: объемы перевозок (между структурными подразделениями компании и промежуточными складами, складами и местами реализации товара), места промежуточных товарных складов компании и объемы их загрузки товарами и материалами.

Виды решений, встречающиеся в управленческой практике¹

Запрограммированное решение — результат реализации определенной последовательности шагов, сходных с действиями при решении уравнений.

Незапрограммированное решение используется в таких ситуациях, которые достаточно новы, не структурированы или связаны с неизвестными факторами.

Компромиссное решение принимается тогда, когда руководитель понимает, что принимаемое им решение — не самое лучшее из всех возможных альтернатив, но наиболее желательное с точки зрения конечного эффекта.

Управленческие решения можно разделить на *традиционные* (неоднократно встречающиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив) и *нетипичные, нестандартные* (поиск которых связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив).

Ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает государство. Решения, принимаемые государством, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан. *Законы* выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей силой и регулируют наиболее важные общественные отношения. *Акты верховных и местных выборных органов* — основа для правотворческой деятельности всех органов

¹ Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.; Алдокин И. П., Бубенко И. В. Теория принятия решений. Киев: Наукова думка, 1990. 156 с.; Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998. 248 с.; Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. The proactive manager: Опережающее управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984. 167 с.; Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: учебник для вузов. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 3-е изд., доп.; Чавкин А. М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений: учебное пособие для экономических вузов. М.: Финансы и статистика, 2001. 317 с.

и организаций. *Акты органов государственного управления* — это акты, принимаемые ими в процессе исполнительно-распорядительской деятельности на основе и во исполнение законов и иных актов представительными органами, организациями, должностными лицами и гражданами, а также на основе возникновения, изменения и прекращения конкретных административно-правовых и иных отношений. Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект, это решения, принимаемые на началах общественного самоуправления.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Неопределенность. Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Наиболее желательный способ определения вероятности — *объективность*. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Письменные решения. Эта форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немислимо управление.

Устные решения. Решения, которые составляют наиболее оперативную часть деятельности управленческого и производственного аппарата. Они могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью исполнителя.

Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени и решение перспективных задач. Стратегические решения наиболее важны. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий.

Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, целей, обновление персонала).

Тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени их действие не превышает одного года. Тактические цели — это задачи, предусматривающие решение частных проблем; намечаемые и описываемые менеджерами среднего звена шаги, которых требуют стратегические цели организации.

Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца. *Оперативные цели* — это задачи, предусматривающие решение текущих вопросов. Они намечаются менеджерами нижнего звена и описывают действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей.

Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения, на основании суждений из исходной информации, невозможно. Обычно нет полной гарантии правильного распознавания истинного положения дел и обстоятельств. Оценка обстановки сама по себе содержит все основные признаки подготовки и принятия решения.

Информационное решение. Решение о том, какую информацию следует считать истинной. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Организационное решение — это выбор альтернатив, который руководитель делает в рамках обязанностей, обусловленных занимаемой должностью. Его цель — обеспечение движения к поставленным перед организацией целям. Организационное решение состоит в определении структуры, распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

Технологическое решение. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя, в частности: определение цели; установление готовности к производству работ и определение их главного направления; распределение сил, средств и способа производства работ; постановку задач подразделениям. Наиболее

ответственно в классе технологических решений определение цели, на которой затем строятся остальные элементы решения и критерий эффективности. Цель при этом является не внешним фактором технологического решения, а частью его содержания. В ряде случаев первоначальная цель претерпевает существенные изменения в процессе подготовки технологического решения, появляются дополнительные цели и подцели.

Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное решение не связано с конкретным действием, его содержанием и способом осуществления.

Запрограммированные решения — результат реализации определенной последовательности шагов или действий (подобно решению математического уравнения). Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Интуитивное решение — выбор альтернативы руководителем только на основе «ощущения» правильности.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их неочевидна. Однако решение, основанное на суждении, обусловлено знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Рациональные решения. Главное различие между решением рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Сфера принадлежности задач принятия решений обуславливает специфические требования к принимаемому решению. По признаку содержания различают экономические, организационные, технические, технологические и политические задачи принятия решений.

В зависимости от степени охвата объекта выделяют следующие решения: общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности; частные, касающиеся отдельных сторон деятельности объекта; локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента организационно-экономической системы (например, отдела, цеха). Локальные решения не затрагивают деятельность всей системы, однако могут носить характер общих или частных решений для коллектива подсистемы, в отношении которой принимаются.

Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации проходит сравнительно короткий срок — решение краткосрочное. В то же время, все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть отдалены на несколько лет.

Краткосрочные решения касаются вопросов вклада единицы продукции в общую прибыль в результате управления ассортиментом продукции, объемом заказа, объемом спроса и продаж, себестоимостью и ценами, а также решения вопросов безубыточности производства и сбыта и т. п. Они не затрагивают затрат на вложенный капитал. При краткосрочных инвестициях денежные средства оборачиваются в течение сравнительно короткого периода — до одного года.

Долгосрочные решения рассчитаны на длительный период между осуществлением инвестиционных затрат и получением от них дохода. Решения о капитальных вложениях касаются инвестиций в основные фонды, научные исследования и опытно-конструкторские разработки, рекламу и сооружение складских помещений. Действия организации по инвестированию, вследствие большого риска, должны опираться на результаты анализа, которые учитывают фактор времени и альтернативность выбора решений. Варианты управленческих решений рассчитываются с учетом влияния времени на величину

вложений и планируемый доход. Сравнение эффективности вариантов осуществляется по методике, аналогичной используемой банком при предоставлении ссуды¹. Результат решения может сказаться на одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать *локальным*. Если оно влияет на работу организации в целом, оно будет *глобальным*.

Большинство управленческих решений в процессе реализации так или иначе подвергается корректировке для устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов, т. е. эти решения являются корректируемыми. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Некоторые решения (как правило, типичные, повторяющиеся) могут быть с успехом формализованы, т. е. приниматься по заранее определенному алгоритму. Другими словами, *формализованное решение* — это результат выполнения заранее определенной последовательности действий.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления, так как снижает вероятность ошибок и экономит время. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определенных, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время, в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров².

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

¹ Солнышков Ю. С. Обоснование решений (Методологические вопросы). М.: Экономика, 1980. 168 с.; Теория прогнозирования и принятия решений / Под ред. С. А. Саркисяна. М.: Высшая школа, 1977. 351 с.

² Дубов Ю. А., Травкин С. И., Якимец В. Н. Многокритериальные модели формирования и выбора вариантов систем. М.: Наука, 1986.

Аналитическая анкета
«Принятие управленческих решений в предпринимательских структурах»

Уважаемый участник опроса! Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся принятия Вами управленческих решений.

Анонимность ответов гарантируется.

1. Укажите, пожалуйста, Ваше образование.

- ☐ Высшее
- ☐ Среднее профессиональное
- ☐ Начальное профессиональное или общее

2. Образование по какой специальности Вы имеете?

- ☐ Менеджмент
- ☐ Сельскохозяйственное
- ☐ Техническое
- ☐ Экономическое
- ☐ Юридическое
- ☐ Другое

3. Оцените своевременность предоставления проектов управленческих решений в Вашей организации по десятибалльной шкале, где 1 — своевременность крайне низкая, 10 — очень высокая:

4. Оцените степень научной обоснованности принятия Вами управленческих решений по десятибалльной шкале, где 1 — научная обоснованность крайне низкая, 10 — очень высокая: _____

5. Оцените ориентацию на изучение и использование прогрессивного опыта в принятии Вами управленческих решений по десятибалльной шкале, где 1 — значение показателя крайне низкое, 10 — очень высокое: _____

6. Используют ли в Вашей организации внешних консультантов в ходе разработки управленческих решений?

- ☐ На постоянной основе
- ☐ Часто
- ☐ Иногда
- ☐ Никогда

7. Оцените степень риска в реализации управленческих решений:

- ☐ Низкая
- ☐ Средняя
- ☐ Высокая
- ☐ Затрудняюсь ответить

8. Оцените приблизительно долю решений, принятых по предложению работников трудового коллектива, (в процентах):

9. Оцените приблизительно долю работников, привлеченных к разработке управленческого решения, (в процентах): _____

10. Каким образом Вы обычно принимаете управленческие решения?

- ☐ С помощью рациональной процедуры принятия управленческих решений, путем просчета альтернатив
- ☐ Полагаясь на собственную интуицию и опыт

11. Какие проблемы возникают у Вас с информационным обеспечением? Укажите все варианты.

- ☐ Дублирование информации
- ☐ Информационная перегрузка
- ☐ Наличие конфликтов в организации
- ☐ Недостатки в организации коммуникаций
- ☐ Ненадежность информации
- ☐ Неопределенность во взаимоотношениях организационных структур
- ☐ Нечеткое видение проблемы
- ☐ Помехи в ходе передачи информации

12. В ходе разработки управленческого решения Вы:

- ☐ Разрабатываете наибольшее число вариантов управленческого решения
- ☐ Останавливаетесь на первом приемлемом варианте

13. На этапах разработки, оценки и выбора управленческого решения Вы:

- ☐ Переходите к следующему этапу только после завершения предыдущего
- ☐ Меняете местами или пропускаете некоторые этапы разработки управленческого решения

14. Какими методами принятия решений Вы пользуетесь?

- ☐ Методами экономического анализа данных
- ☐ Методами линейного программирования
- ☐ Моделированием
- ☐ Методами анализа конфликтных ситуаций
- ☐ Оперативными приемами принятия управленческих решений (анализ «разрывов», шансов и рисков, портфеля, оценки по системе баллов и др.)
- ☐ Статистическими методами анализа и прогнозирования
- ☐ Экспертными методами

15. Случается ли у Вас опускание такого этапа принятия управленческих решений, как обратная связь?

- ☐ Часто
- ☐ Иногда
- ☐ Никогда

Зарубежные практики принятия управленческих решений

Компании США на различных этапах развития постоянно сталкивались с трудностями в управлении своими подразделениями, что вынуждало делегировать последним некоторые полномочия центрального управления.

Так, еще в начале 1920-х гг., когда концерн General Motors был разбит на отделения, его руководство, пытаясь активизировать инициативу низовых звеньев, передало их управляющим достаточно широкие права (например, утверждать к производству модели автомобилей и устанавливать на них цены), оставив за собой определенные функции контроля. По такому же пути пошли многие другие компании, в частности, крупнейший электротехнический концерн General Electric, осуществивший в начале 1950-х гг. резкую децентрализацию управления многочисленными отделениями. General Electric провел реорганизацию, перестроив свои подразделения в «стратегические деловые единицы», управляющие которых наделялись достаточно широкими полномочиями в области долгосрочного планирования, увеличения производственных мощностей, расширения рыночных позиций.

В конце 1960-х – начале 1970-х гг. аналогичные процессы происходили в крупнейшем сталелитейном концерне United States Steel Corp. Руководители отделений стали нести ответственность за производство, сбыт и прибыль, а сами хозрасчетные отделения получили название «центров прибыли» и приобрели известную самостоятельность в принятии решений.

Такую самостоятельность получили также 1000 «центров прибыли», на которые были разделены четыре оперативные фирмы холдинговой компании Esmark, занимавшиеся производством широкого ассортимента продукции. Оперативные компании пользовались

большой свободой. Центральное управление занималось в основном вопросами финансового контроля и управления кадрами¹.

Подобный подход содействовал лучшему восприятию работниками компаний процессов диверсификации производства. С середины 1970-х гг. концерны начали создавать более крупные подразделения, во многом под влиянием широкого применения ЭВМ в управлении, способствовавшего усилению процесса централизации.

Концерн Westinghouse Electric Company перегруппировал 120 отделений в 37 основных единиц, что способствовало значительному сокращению отчетности.

Все вышеизложенное говорит о том, что руководство концернов ищет рациональные варианты сочетания централизации и децентрализации управления подразделениями.

Как показывает опыт промышленных компаний, децентрализация управления нацелена на создание условий для независимости подразделений без потери преимуществ объединения, согласование позиции руководителей низовых звеньев со стратегической политикой центрального управления компании, формирование лучших возможностей для подготовки и обучения молодых специалистов.

К преимуществам дивизионализации обычно относят: повышение скорости принятия решений и улучшение их качества; освобождение главного управления компании от принятия текущих решений и переключение его на стратегический уровень деятельности; хорошую школу обучения для руководителей разного уровня и более обоснованную оценку их работы; лучшее использование человеческих ресурсов; более полную информированность высшего управления компании о прибыльности ее подразделений².

Вместе с тем, по мнению американских исследователей, дивизионализация приносит и ряд негативных моментов.

¹ Американский капитализм и управленческие решения: Теория и методы принятия решений / Б. З. Мильнер [и др.]. Отв. ред. Л. И. Евенко. АН СССР, Ин-т. США и Канады. М.: Наука, 1977. 288 с.; *Аширов Д., Овечкин А.* Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских корпорациях // Российский экономический журнал. 2000. № 8. С. 91–92.

² *Голдман Н. М.* Теория управления в США и России: Сравнительный аспект // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1. С. 26–31.

Наряду с «центрами прибыли» — независимыми подразделениями, на руководителей которых возлагалась ответственность за получаемую прибыль, в американских компаниях формировались и «центры капиталовложений», т. е. подразделения, несущие ответственность не только за прибыль, но и за требуемые для ее достижения инвестиции. В компаниях США существуют также «центры ответственности» и «центры издержек»¹.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т. е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяет более 20 % из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели создаются с применением методов математического программирования. Обычно они разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может рассчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5–10 лет вперед.

Альфред П. Слоун-младший (1876–1966) изобрел технологию и принципы управления крупной корпорацией, которая выпускает разнородную продукцию. Он также дал классическое решение задачи планирования многих предприятий как единого целого, получившее широкое распространение во всем мире. Корпорация разбивается на оперативные отделения, которые получают от центра все, что необходимо для самостоятельной работы, — финансы, материальные ресурсы и т. д. Для контроля распределения ресурсов центр вводит строгие процедуры планирования, прогнозирования, бюджетирования, отчетности. Отделения построены на началах, которые много позже в СССР будут названы «полным хозрасчетом», но их финансирование, снабжение и многие другие параметры централизованы. Главными

¹ Крылов В. Процессы децентрализации и дивизионализации управления в промышленных компаниях США // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 109–112.

критериями успеха их работы служат рентабельность и получение прибыли. Отделения именуются «центрами прибыли». Считалось, что благодаря такой организации General Motors получил верное сочетание центрального контроля и самостоятельности отделений. С одной стороны, был дан простор инициативе подразделений, с другой — создана система материального поощрения и выдвижения наиболее успешных менеджеров.

Стратегия Слоуна оправдала себя. Сочетание преимуществ крупной корпорации с индивидуализацией продукции по всему социальному спектру покупателей принесло свои результаты.

Томас Уотсон-младший (1914–1993), возглавивший компанию IBM в 1956 г., смело ринулся в совершенно новую для себя сферу, пребывавшую в «состоянии младенчества».

Фирма Уотсона сумела в короткое время (к началу 1970-х гг.) превратиться в фактического монополиста по производству крупногабаритных компьютеров, а с 1980-х гг. — в лидера в производстве персональных компьютеров. В дальнейшем положение IBM было поколеблено распространением мини-компьютеров (ноутбуков), но до сих пор IBM-совместимость считается нормой, стандартом для подавляющего большинства компьютеров, выпускаемых в мире.

Уотсон увидел свой главный рынок сбыта в крупных компаниях, для которых компьютеры означали техническую революцию в отчетности, контроле финансовых потоков и производства. Среди ведущих покупателей IBM были также банки, страховые компании и другие финансовые институты. Уотсон понимал, что с научных учреждений много прибыли не получишь и потому не старался лидировать в сфере сверхсложных и сверхскоростных компьютеров. Иначе говоря, он увидел в компьютере средство совершенствования простых операций, т. е. замену арифмометра, а позже — печатной машинки. Именно в этой области мог возникнуть массовый спрос на компьютеры. Расчет оказался верным¹.

Наряду с материальным стимулированием рационализаторской работы постоянное внимание следует уделять моральным стимулам.

¹ *Меньшиков С.* Форд и Гейтс преподают уроки // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 2. С. 53–57.

В своей книге «IBM. Взгляд изнутри» Дж. Роджерс пишет: «Идеи *могут быть* важными, чувства людей *всегда* важны».

Для всех ведущих компаний характерен принцип «не оставлять ни одного предложения, пусть даже незначительного, без ответа».

Можно выделить два основных подхода к организации материального стимулирования: единовременное и долгосрочное премирование.

Японские специалисты, склонные формализовать практически любое явление, подсчитали количественное воздействие стимулирующих факторов на изобретательство:

- конкуренция — 23 %;
- патентная система — 18 %;
- интерес к исследовательской работе — 10 %.

Билл Гейтс (род. в 1955 г.) не занимался производством компьютеров, он сделал бизнес на программировании. Практически, Гейтс с партнерами создали не только новый продукт, но и целую отрасль. До них просто не было фирм, которые специализировались бы исключительно на создании программной продукции. Компьютерные компании считали это обременительным «довеском» к своему главному делу — выпуску компьютеров. Так нашлась ниша, которую занял Гейтс.

Курсы акций Microsoft росли невиданными темпами — почти в 100 раз за десятилетие, что равносильно ежегодному приросту на 58 %. Сам Гейтс благодаря этому быстро стал миллиардером. Он также наделил акциями не только своих партнеров и менеджеров, но и тысячи сотрудников, многие из которых стали миллионерами. Это позволило снизить до минимума текучесть кадров и исключить утечку профессиональных секретов.

Для американского руководителя более характерен индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и, в определенной степени, от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии при принятии решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента — это ориентация на будущее. Важная его черта — это индивидуальный подход к работнику с целью

стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо» и задачу постоянного изучения персонала и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Процесс превращения компании в открытую организацию не всегда бывает простым и безболезненным. Так, фирме Boeing сделать важный шаг в этом направлении помог Гарри Стоунсайфер, который на одном из совещаний объявил: «Наша проблема — это мы сами!» Шоковый эффект, который произвело это заявление, красноречиво свидетельствует о культуре замкнутости и ограниченности, господствовавшей в то время в компании Boeing.

Для принятия эффективных управленческих решений в развитых странах повсеместно применяется анализ не только удачного, но и неудачного опыта. Например, в фирме Boeing существуют так называемые «советы по развитию», выявляющие возникающие проблемы и анализирующие решения, оказавшиеся удачными или наоборот — неудачными. Конечно, основной их целью является внедрение передового опыта, однако выполнение этой задачи предполагает и обсуждение негативного опыта. Работа таких советов гарантирует, что любой человек может поднять любую, даже очень болезненную тему, не опасаясь, что ему не дадут говорить. Чтобы в компании сложилась подобная атмосфера, руководитель должен регулярно общаться с подчиненными, поддерживать их, проявлять к ним уважение, быть справедливым и держать данные обещания¹.

В принятии управленческих решений добытая таким образом информация имеет огромное значение. Компания Colgate распространяет полученные знания среди сотрудников двумя способами. Во-первых, эти данные предоставляются для изучения группам, работающим над сходными проектами. Во-вторых, организация нового проекта начинается с составления списка возможных ошибок, в основу которого заложена полученная в ходе анализа прошлого

¹ Более подробно см.: Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М.: Новости, 1993. 244 с.; Головки В. А. Нейроинтеллект: теория и применение. Брест: БПИ, 1999; Системный анализ и структуры управления / Под ред. В. Г. Шорина. М.: Знание, 1975. 304 с.

опыта информация. Команда, работающая над проектом, просматривает список допущенных ошибок, выбирает те, повторение которых кажется ей наиболее вероятным, и разрабатывает «План непрерывного совершенствования», нацеленный на то, чтобы избежать конкретных проблем или, по возможности, уменьшить их масштабы. Специальная группа анализирует данные, получаемые в ходе реализации всех действующих в Colgate «Планов непрерывного совершенствования», выделяет наиболее распространенные «горячие точки» на уровне компании в целом и ищет пути их устранения. Таким образом, стратегические, организационные и любые другие ошибки, допущенные при осуществлении отдельного проекта, не просто становятся предметом обсуждения конкретной команды; работа в рамках системы непрерывного совершенствования делает полученный опыт достоянием всей организации.

Можно привести примеры эффективных управленческих решений в некоторых компаниях Центральной Европы. Компания Solaris — польский производитель автобусов, причем более 60 % автобусов продается на экспорт. Компания с самого начала не стала позиционировать себя как производителя дешевых автобусов. Ее автобусы относятся к той же ценовой категории, что Mercedes, NeoMan, Volvo, Scania: «...Мы разрабатываем новый автобус за полгода, в то время как средний показатель по отрасли — 2 года. Мы были первыми, кто установил двигатель вертикально, а не горизонтально, как обычно. Сначала все над нами смеялись, но сейчас они все делают то же самое. Мы были первыми, кто применил технологию быстрого прототипирования в автобустроении. Все используют это в производстве автомобилей, но в производстве автобусов мы были первыми»¹. Сейчас Solaris — один из крупнейших производителей автобусов в Европе.

Стремление идти своим собственным путем: строить компанию и экономическую деятельность так, как считаешь нужным и правильным, часто вопреки сложившимся правилам и традициям, также одна из причин успеха многих компаний Центральной Европы. В основе этой философии лежат довольно простые аргументы Хенрика

¹ Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: ИД «Вильямс», 2006. 12-е изд. 928 с.

Орфингера: «Просто, если бы мы были такими как L'Oreal, то всегда, когда у нас будет два похожих продукта, их продукт будет лучше продаваться. Поэтому мы должны быть другими».

В наследство от советского периода компании Medicor достался диверсифицированный продуктовый портфель, в то время как практически все лидеры международного рынка узко специализированы. На первый взгляд, это — слабая сторона компании. С другой стороны, как раз благодаря широкому профилю компании удалось найти новую рыночную нишу. Работая с медицинскими учреждениями по разным направлениям экономической деятельности — от поставок сложного оборудования до шприцов, — компания имела возможность наблюдать за работой больницы как единого механизма и, в результате, пришла к пониманию, что существует потребность в такой услуге, как комплексное оснащение больниц¹.

Изюминкой компании Atlas стал нетрадиционный для того времени подход к продвижению сухих строительных смесей. Мультинациональные компании, такие как, например, Henkel, ориентировались в продвижении своей продукции преимущественно на профессионалов-строителей. В Atlas было свое видение рынка — спрос на новый продукт надо создавать: «Надо научить обычного польского мужчину вместо обычной смеси из цемента, песка и воды, которую он делал своими руками, использовать специальную смесь». Поэтому было решено продвигать сухие строительные смеси как типичный товар из категории FMCG, ориентированный на конечного потребителя. Основная ставка была сделана на те каналы рекламы, которые обеспечивают наиболее широкий охват целевой аудитории: в первую очередь была задействована телевизионная реклама.

Программный продукт Archicad, разработанный в компании Graphisoft, в корне изменил работу архитекторов, позволив им перейти от моделирования двухмерного изображения проектируемого объекта к трехмерному. Помимо инновационного продукта, «изюминка» была и в стратегии географической экспансии компании. Graphisoft, естественно, хорошо представлен на трех самых крупных мировых

¹ Трахтенгерц Э. А. Метод субъективных предпочтений в распределенных системах поддержки принятия решений // Параллельные вычисления и задачи управления. Тр. междунар. конф. М., 2001. С. 150–187.

рынках в своем секторе — США, Германии и Японии. Но при этом почти половина выручки приходится на рынки множества маленьких стран, которые часто отвергаются другими компаниями.

Крупнейшие компании Германии, такие как Siemens AG, FEBI, Mannesmann AG, Hoechst, Preussag, Volkswagen, BMW, PBE и др., осуществляли перестройку своей деятельности по следующим важнейшим направлениям: упрощение и модернизация производственной системы по опыту фирмы Toyota; строгая ориентация на прибыль; реструктуризация деятельности путем продажи неперспективных и малорентабельных подразделений; слияние и поглощения в стратегически перспективных отраслях, создание альянсов; глобализация операций; повышение рыночной стоимости компаний¹.

Перестройка управления ведущих фирм приобрела характер драматической борьбы за сохранение независимости на фоне крупнейших слияний и поглощений, происшедших в мире в 1990-е гг.

Одной из первых среди крупных компаний приступила к реинжинирингу Mannesmann AG. Концерн, основанный в 1990-е гг. братьями Маннесманн, которые изобрели способ проката бесшовных труб из слитков, долгое время оставался металлургическим и машиностроительным. В 1994 г., вследствие неудовлетворительных показателей, произошла смена руководящего состава. Новое руководство приняло решение развивать наиболее прибыльный бизнес в сфере телекоммуникаций. С 1995 г. началась реальная реструктуризация, в результате которой проданы (полностью или частично) 44 производственных подразделения, удвоен размер прибыли на вложенный капитал. Только за год более чем удвоена рыночная стоимость компании. Mannesmann AG превратился в одну из крупнейших и наиболее перспективных телекоммуникационных компаний Европы, занимающую второе место как в Германии, так и в Италии и активно вторгающуюся на рынки Великобритании, Испании, Швейцарии, Франции и Австрии.

Siemens AG, глобальный концерн немецкого происхождения, основанный в 1847 г., за очень короткое время стал лидером, мощь

¹ Аширов Д., Овечкин А. Из опыта подготовки кадров в американских и западноевропейских корпорациях // Российский экономический журнал. 2000. № 8. С. 91–92; Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.

которого возросла после двух мировых войн (1/2 его оборота приходилась на ФРГ, еще 1/4 — на Западную Европу, а оставшаяся часть — на остальной мир). В 1998 г. Siemens AG начал важную технологическую перестройку, в результате которой электротехнический гигант трансформировался в электронную компанию. Концерн активно внедрился в полупроводниковую отрасль, а его подразделение цифровых и передающих систем EWSG заняло лидирующее положение на рынке благодаря надежности и безотказности выпускаемой продукции. Однако в 1993 г. Siemens AG столкнулся с тяжелым кризисом, который привел к смене руководства и разработке плана стратегических мероприятий по глубокой реформе компании.

Первостепенными задачами концерна стали повышение производительности труда и ускорение инновационного процесса. Третьим направлением, реализованным концерном, была глобализация производства и операций. В последние годы Siemens AG проводит политику активного проникновения на наиболее важные и перспективные рынки. Еще одной стратегической задачей руководство концерна считает создание новой корпоративной культуры.

Основные современные направления трансформации крупных компаний ФРГ:

- повышение глобальной конкурентоспособности; концентрация бизнеса в перспективных отраслях, где компания, ее продукты и услуги имеют шанс быть в числе лидеров;
- обеспечение производства и сбыта путем организации сети производственных подразделений на важнейших мировых рынках;
- переход к плоским организационным структурам;
- изменение подходов к мотивации высшего менеджмента;
- ускорение инновационного процесса и увеличение расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Высокие моральные качества и профессионализм — решающие черты управленца Китая, основа и традиция кадровой политики страны. При этом народ всегда ставит на первое место моральные качества.

В понятие высоких моральных качеств, помимо таких традиционных, как честность, неподкупность, справедливость, принципиальность, трудолюбие, скромность, порядочность, упорство в борьбе

с трудностями, в новых условиях входят: умение трезво и с научной точки зрения оценить обстановку, творческий дух, политическая стойкость в отстаивании выбранного пути развития страны, дальновидность, реалистичный подход к делу при претворении в жизнь общей политической линии, тесные связи с народом, служение ему всем сердцем¹.

Качественными показателями профессионализма являются сегодня не только хорошее знание дела, эффективность работы, организационный талант, но и широкий диапазон знаний, стремление идти в ногу со временем, владение в совершенстве передовой техникой, умение чувствовать изменения в обстановке и способность прогнозировать, умение работать в условиях рыночной экономики и быстро реагировать на возникающие проблемы, способность настроиться на инновацию, искусство общаться с людьми.

В систему мер по совершенствованию управленческой деятельности Китая входят: разделение административных и хозяйственных функций; омоложение кадров и повышение требований к интеллектуальному уровню при их подборе; конкурсный метод подбора госслужащих; сокращение аппарата государственных и партийных структур всех уровней (в 1998 г. численность работающих в центральных органах уменьшена наполовину, аналогичные меры на местах будут проводиться позже); непримиримая борьба с коррупцией; регламентирование правил поведения госслужащих и т. д.

Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях и имеют мало точек пересечения. Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы (табл. В1).

Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем, в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями. По мнению японского специалиста

¹ У Сяоцзю. Экономический рост Китая и главные принципы управленческой политики // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 1. С. 32–34.

Таблица В.1

Модели управления человеческими ресурсами

Аспект	Тип А Американские организации	Тип Z Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальное рабочее задание	Подразумеваемые контракты Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе

по менеджменту Хидеки Йосихара, японское управление имеет шесть характерных признаков¹:

- гарантия занятости и создание доверительной обстановки;
- гласность и ценности корпорации;
- управление, основанное на информации;
- управление, ориентированное на качество;
- постоянное присутствие руководителя на производстве;
- поддержка чистоты и порядка.

Все факторы, которые зависят от руководителя, влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Макгрегор обобщил и сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал «теорией X» и «теорией Y».

Теория X и теория Y о поведении человека*Теория X*

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

¹ *Саката Сиро*. Практическое руководство по управлению качеством / Пер. с 4-го яп. изд. М.: Машиностроение, 1980.

3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория Y

1. Работа для человека так же естественна, как игра.

2. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль; служит целям, которым привержен, приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

3. Средний человек стремится к ответственности; желание избежать ее, как правило, является результатом разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

Ясно, что теория *X* воплощает чисто авторитарный стиль управления, теория *Y* — демократический, предполагающий делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе.

В чистом виде теории *X* и *Y* являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными.

Это деление чисто теоретическое, на практике всегда имеет место комбинация различных стилей управления. Это явление называется «сочетанием стилей руководства».

В целом, японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости, гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

На этом фоне У. Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название «теория *Z* и теория *A*»¹.

¹ Брингхем Юджин Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. Сокр. пер. с англ. / Ред. кол. А. М. Емельянов, В. В. Воронов, В. И. Кушлин [и др.]. М.: РАГС; Экономика, 1998. 5-е изд. 823 с.; Кабаков В. С., Шатрова Е. В. Стратегия предпринимательства: учебное пособие по специальности 061100 «Менеджмент». СПб.: СПбГИЭА, 1996. 73 с.; Экономико-математические методы и прикладные модели: учебное пособие для вузов / В. В. Федосеев [и др.]. Под ред. В. В. Федосеева. М.: ЮНИТИ, 2002. 391 с.

На более высоком уровне развития теории A и Z , а также теории X и Y повторяют теорию «кну́та и пря́ника».

Понятно, что современная практика отдает предпочтение теориям Y и Z , во всяком случае, все японские компании и передовые компании других стран не только используют рекомендации именно этих теорий, но и активно развивают их.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические и методологические подходы к процессу разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве.....	7
1.1. Сущность, критерии и информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений	7
1.2. Проблемные ситуации в системе действий: подготовка, принятие и реализация управленческих решений в предпринимательстве.....	28
1.3. Технологии принятия управленческих решений в предпринимательстве.....	45
Глава 2. Методология принятия управленческих решений	62
2.1. Инструментарий принятия управленческих решений.....	62
2.2. Значимые факторы, не учитываемые в процессе принятия решений	83
2.3. Контроль, качество и эффективность принимаемых управленческих решений	98
Глава 3. Система показателей для поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательстве	113
3.1. Принятие управленческих решений в предпринимательских структурах в условиях неопределенности	113

3.2. Классификация и анализ факторов, влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах	127
3.3. Методика поэтапной оценки эффективности принимаемых управленческих решений.....	154
Глава 4. Методические подходы к совершенствованию процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве	177
4.1. Управляемость — комплексный критерий эффективной деятельности субъекта предпринимательства.....	177
4.2. Система направлений деятельности, способствующая повышению эффективности управленческих решений	184
4.3. Совершенствование разработки и реализации программы повышения эффективности управленческих решений.....	216
Глава 5. Модели принятия управленческих решений в предпринимательских структурах	234
5.1. Моделирование процесса принятия решений в рамках управления	234
5.2. Модель вывода нового продукта на рынок	253
5.3. Модели принятия управленческих решений при выборе местоположения субъекта предпринимательской деятельности.....	266
Приложение А	275
Приложение Б.....	281
Приложение В	284

**Список изданий «Института проблем экономического возрождения»,
получивших общественное признание**

В 2004 г. профессором Анатолием Николаевичем Асаулом учреждена серия научной и учебной литературы «Экономическое возрождение России». За этот период подготовлено и опубликовано 52 книги. Все они имеются в научной и учебной библиотеке Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета. Представлена также электронная версия книг.

Об общественном признании изданий, выпущенных под руководством заслуженного деятеля науки РФ, доктора экономических наук, профессора А. Н. Асаула, свидетельствуют награды.

Название книги	Награды	Институт
Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. 320 с.	Лауреат Всероссийского конкурса на лучшую научную книгу 2013 г. (Сочи, 2014)	Фонд отечественного образования
Оценка собственности. Т.1. Оценка объектов недвижимости: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2012. 472 с. Т.2. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 298 с. Т.3. Оценка машин, оборудования и транспортных средств: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 287 с. Т.4. Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 476 с.	Победитель в номинации «Учебник будущего»	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)
Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 312 с.	Победитель в номинации «Функциональный менеджмент (производство, финансы, маркетинг, логистика)»	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)
Введение в инноватику: учебное пособие / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 280 с.	Дипломант в номинации «Инновационный менеджмент», 2 место	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)
Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. 320 с.	Дипломант в номинации «Отраслевая экономика и экономика организации», 2 место	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)

Название книги	Награды	Институт
Этногеографические факторы глобализации и регионализации мира / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 304 с.	Дипломант в номинации «Экономическая теория», 3 место	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)
Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 254 с.	Дипломант в номинации «Бизнес-коммуникации», 2 место	II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике (Екатеринбург, 2014)
Экономика недвижимости: учебник для вузов / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 4-е изд., испр. 432 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01457 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 240 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01460 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2013. 4-е изд. 352 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01458 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Квициния М. Г. Управление затратами и контроллинг: учебник / Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. Сухум, 2013. 290 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01455 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Севек В. К., Севек Р. М. Рынок ценных бумаг: учебник. Кызыл: ТывГУ, 2013. 232 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01459 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Севек В. К., Соян М. К. Экономика недвижимости. Кызыл: ТывГУ, 2012. 190 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01456 (23.09.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Абаяев Х. С., Гордеев Д. А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 271 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00170 (10.02.2010). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Князь И. П., Коротяева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00171 (10.02.2010). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки

Название книги	Награды	Институт
Асаул А. Н., Иванов С. Н. Снижение транзакционных затрат в строительстве за счет оптимизации информационного пространства. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 300 с.	Участник всероссийской выставки-презентации учебно-методических изданий (Москва, 2009)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Кощеев В. А. Государственное предпринимательство в строительстве (государственный строительный заказ). СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 300 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00173 (10.02.2010). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010).	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Старовойтов М. К., Фалтинский Р. А. Управление затратами в строительстве: учебное пособие. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 392 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 254 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Этногеографические факторы глобализации и регионализации мира / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 304 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00965 (18.04.2011). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2011)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Оценка машин, оборудования и транспортных средств: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 287 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00966 (18.04.2011). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2011)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Введение в инноватику: учебное пособие / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 280 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 00844 (30.08.2010). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Сочи, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. 320 с.	Национальный сертификат качества в номинации «Лучший информационный проект» № 01375 (25.02.2014). Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 336 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2013)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Асаул А. Н., Иванов С. Н., Старовойтов М. К. Экономика недвижимости: учебник. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 3-е изд., испр. 304 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2013)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 476 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2014)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Оценка собственности. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 298 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2011)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки

Название книги	Награды	Институт
Оценка собственности. Оценка объектов недвижимости: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2012. 472 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2013)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 254 с.	Лауреат всероссийской выставки «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли» (Москва, 2010)	Российская академия естествознания Золотой фонд отечественной науки
Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Гуманистика, 2006. 328 с.	Лауреат конкурса на лучшую научную книгу 2006 г. (Сочи, 2007)	Фонд отечественного образования
Асаул А. Н., Грахов В. П. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере. СПб.: Гуманистика, 2007. 248 с.	Победитель конкурса на лучшую научную книгу 2007 г. (Сочи, 2008)	Фонд отечественного образования
Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 606 с.	Лауреат конкурса на лучшую научную книгу 2008 г. (Сочи, 2009)	Фонд отечественного образования
Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. 336 с.	Лауреат конкурса на лучшую научную книгу 2009 г. (Сочи, 2010)	Фонд отечественного образования
Оценка машин, оборудования и транспортных средств: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 287 с.	Лауреат конкурса на лучшую научную книгу 2010 г. (Сочи, 2011)	Фонд отечественного образования
Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 254 с.	Лауреат конкурса на лучшую научную книгу 2010 г. (Сочи, 2011)	Фонд отечественного образования

**На 27-й Московской международной книжной выставке-ярмарке, прошедшей
в ВДНХ 3–8 сентября 2014 г., были представлены книги**

1. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 240 с.
2. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. 320 с.
3. Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 476 с.
4. Оценка машин, оборудования и транспортных средств: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 287 с.
5. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. 300 с.
6. Оценка объектов недвижимости: учебник / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2012. 472 с.

Профессор А. Н. Асаул удостоен Золотой медали ВДНХ.

Все перечисленные издания также были представлены на Международном Салоне Образования, 7–9 октября 2014 г. в Москве (ЦВК «Экспоцентр»). За три дня Московский Международный Салон Образования посетили более 10 000 человек, в том числе министр образования и науки РФ Д. В. Ливанов и заместитель Председателя Правительства РФ О. Ю. Голодец. Там же был представлен аннотированный каталог книг, принимавших участие в ежегодных выставках РАЕ и участвовавших в конкурсе «Лучшее учебно-методическое издание в отрасли». По результатам конкурса победителям вручены дипломы лауреатов Международной выставки-презентации учебно-методических изданий из серии Золотой фонд отечественной науки (включено 17 изданий).

ISBN 978-5-91460-046-1



Асаул Анатолий Николаевич
Грахов Валерий Павлович
Коваль Олег Сергеевич
Рыбнов Евгений Иванович

Монография

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

Редактор *Т. В. Ананченко*
Компьютерная верстка *Е. В. Жолобовой*

Подписано в печать 31.10.2014. Формат 70×100 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная.

Печ. л. 19,0. Усл. печ. л. 24,7. Тираж 1000 экз. Заказ

Институт проблем экономического возрождения.

194292, Санкт-Петербург, 3-й Верхний пер., д. 6, к. 1.

Электронная почта: *asaul@yandex.ru*

Первая Академическая типография «Наука».

199034, Санкт-Петербург, В. О., 9-я линия, д. 12.