

7.12. СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Глазова М.В., к.э.н., заместитель генерального
директора по экономике и финансам-казначей

ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ», г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

В статье определены основные черты, характерные для современных российских компаний и определяющие особенности предпринимательства в Российской Федерации, а также соответствующую специфику разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях. Автором предложены рекомендации по развитию предпринимательства в РФ на государственном и корпоративном уровне и разработана модель совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в современных российских компаниях.

В современной экономике предпринимательство рассматривается в качестве важнейшего вектора хозяйственного развития, источника инноваций и способа повышения качества экономического роста [5]. Многие ученые считают, что именно различия в уровне и характере развития предпринимательской деятельности являются основной причиной дифференциации стран в мировой экономике [6].

Современная Российская Федерация крайне заинтересована в улучшении своего положения в глобальной хозяйственной системе, что отражено в национальной стратегии развития страны. Для реализации данной стратегической цели активно применяются меры стимулирования развития предпринимательства [4].

Данные меры являются внешними по отношению к российским предприятиям и, безусловно, играют важную роль в их развитии, так как определяют условия для ведения хозяйства. Однако внутренние управленческие инициативы, проявляемые самими предпринимательскими структурами, имеют еще большее значение для развития современного бизнеса, так как определяют его способность к выживанию в условиях рынка.

В то время как меры государственной поддержки могут носить общий и долгосрочный характер и незначительно сказываться на деятельности конкретного предприятия, его внутреннее управление приводит к быстрому и значительному эффекту. Поэтому для того, чтобы выявить перспективы развития предпринимательства в РФ, необходимо определить специфику разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях, чему и посвящена данная статья.

Можно выделить три основные черты, характерные для современных российских компаний и определяющие особенности предпринимательства в РФ, а также соответствующую специфику разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях.

Первая особенность – это преобладание крупного бизнеса и тенденция к монополизации предпринимательской деятельности – традиционная промышленная ориентация экономики РФ обуславливает объективную необходимость в развитии крупного бизнеса, который характеризуется сложной бюрократической организационной структурой и низкой восприимчивостью к изменениям [1].

Управлять крупным бизнесом достаточно сложно, так как для успешного сбора и анализа информации о деятельности предприятия необходимо взаимодействие различных подразделений и последующее объединение полученного массива зачастую противоречащих друг другу данных в общую картину. Поэтому в процессе разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях важную роль играют коммуникации.

Необходимым условием для успешной реализации любых инициатив компании является эффективное управление ее внутренними и внешними коммуникациями. Важно не только обращать внимание на происходящие изменения среди различных слоев населения или заинтересованных сторон, а также в рамках самого предприятия, но и действовать с учетом этих изменений.

Внутренние коммуникации помогают регулировать деятельность различных подразделений предприятия. Прямые внутренние коммуникации носят стратегический характер и необходимы для реализации принятых управленческих решений. Они позволяют передавать информацию о стратегических решениях, принятых на высшем уровне управления предприятием, на его более низкие уровни.

Обратные внутренние коммуникации (или внутренняя обратная связь) обеспечивает передачу информации о функционировании и потребностях средних и низших уровней на вершину управления предприятием, чтобы обеспечить ее осведомленность о возможностях и проблемах бизнеса. Они в основном носят тактический характер и составляют основу для разработки управленческих решений.

Внешние коммуникации способствуют обмену информацией между предприятием и внешней средой. Чтобы оправдать свое монопольное положение перед обществом и государством, многие российские компании выстраивают прямые внешние коммуникации. С их помощью они транслируют информацию о принятых ими управленческих решениях заинтересованным сторонам таким образом, чтобы вызвать их одобрение и лояльность.

Обратные внешние коммуникации (или внешняя обратная связь) позволяют предприятию получать информацию от рынка об имеющихся и будущих проблемах, требующих решения. В частности, с помощью обратных внешних коммуникаций менеджер узнает о текущей ситуации на рынке и тенденциях ее изменения, что позволяет предприятию своевременно адаптироваться к новым условиям. Роли различных коммуникаций в процессе разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях обозначены на рис. 1.

Вторая особенность – это высокая рисковая составляющая бизнеса, обусловленная непредсказу-

емостью изменения рыночной среды – из-за низкого уровня развития институциональной среды предпринимательства транзакционные отношения не защищены, в дополнение к этому нестабильность социально-политической и экономической ситуации в стране обуславливает высокий уровень неопределенности [2].



Рис. 1. Роль коммуникаций в процессе разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях

По этой причине в сравнении с компаниями в развитых странах российские компании вынуждены во многом действовать интуитивно, так как просчитать возможные исходы различных управленческих решений с высокой точностью и вероятностью не представляется возможным.

В условиях продолжающегося переходного периода современные российские компании работают в сложных условиях, характеризующихся сочетанием рыночных и государственных механизмов регулирования, и значительный масштаб последствий принятия решений на стратегическом уровне предприятия требует высокого качества и ответственного подхода к управлению.

Постоянно подвергающаяся изменениям внутренняя и внешняя среда российских компаний требует высокой чувствительности руководства и мгновенной реакции на изменения [7]. Стратегические решения являются отражением отношений, ценностей и ожиданий лиц, принимающих решения на самом высоком уровне. Они оказывают долгосрочное влияние и воздействуют не только на текущую, но и на будущую деятельность компании, а также имеют определенные последствия, связанные с возможностью принятия решений на более низких уровнях и инициируют волну других, тактических решений.

Неопределенность и сложность разработки и принятия решений мотивирует менеджеров к упрощению данной процедуры, посредством превращения рыночной и корпоративной среды в управляемую модель реальности, которая включает в себя большое количество предположений, многие из которых, полагаются на субъективные суждения менеджера. Обилие переменных, влияющих на принимаемые решения, приводит к тому, что некоторые из предположений определены неправильно, что приводит к искажению реальности и принятию неправильных управленческих решений [8].

Для борьбы с этими проблемами менеджеры в развитых странах классифицируют сомнительные решения по ряду критериев: критерий Лапласа, минимум,

максимум, критерий Гурвица и т.д. Выбор подхода к разработке и принятию управленческих решений во многом определяется степенью консерватизма менеджера. Для российских менеджеров характерен высокий уровень консерватизма, что является причиной их нежелания признать необходимость использования научного подхода к управлению. Кроме того, среди российских менеджеров существует недостаточное понимание и осознание того, насколько использование научных методов управления может быть полезным. Это часто приводит к неэффективному распределению и использованию ресурсов. Графически процесс разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях с учетом этой особенности представлен на рис. 2.

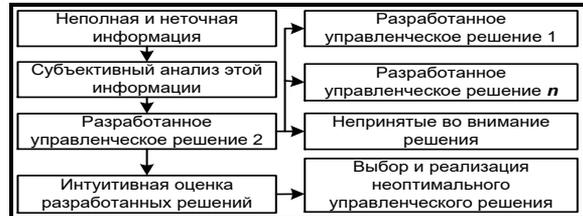


Рис. 2. Процесс разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях с учетом нарушения критерия оптимальности

Как видно из рис. 2, в процессе разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях с учетом нарушения критерия оптимальности сначала к менеджеру поступает неполная и неточная информация. Затем менеджер производит ее субъективный анализ.

После этого менеджер разрабатывает возможные управленческие решения 1, 2, ..., n, оставляя без внимания некоторые решения. На следующем этапе менеджер производит интуитивную оценку разработанных решений, после чего он выбирает и реализует неоптимальные управленческие решения.

Следует отметить, что в данном случае отражен наиболее типичный процесс разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях с учетом нарушения критерия оптимальности. На практике отдельных российских предприятий некоторые или даже все этапы данного процесса могут отличаться от приведенной схемы. К примеру, менеджер может использовать научный подход к анализу неполной и неточной информации, либо проводить субъективный и интуитивный анализ полной и точной информации и т.д.

Третья особенность – это принадлежность менеджера к определенной сфере управления и неспособность видеть картину предприятия в целом и эффективно управлять им. Для российского рынка труда характерно слабое действие рыночного механизма, а также слабое взаимодействие с рынком образования, вследствие чего в российских компаниях часто занимают руководящие должности некомпетентные специалисты [3].

Эффективными управленческими решениями являются те, которые обеспечивают достижение успешных результатов бизнеса. Эффективный процесс разработки и принятия управленческих реше-

ний охватывает информационное обеспечение, оценку рисков и последствий, оперативное принятие решений и контроль их исполнения. Для этого менеджер должен обладать следующими основными компетенциями:

- финансовые компетенции – способность к составлению и анализу финансовой отчетности предприятия;
- технические компетенции – способность к механическому исполнению различных функций на предприятии: маркетинг, экономический анализ, использование средств технической поддержки различных видов деятельности и т.д.;

- производственные компетенции – понимание сущности и специфики производственного процесса на предприятии, способность к осуществлению производственной деятельности;
- управленческие компетенции – способность к разработке и принятию управленческих решений: анализу информации, управлению рисками, контролю над исполнением решений и т.д.

В зависимости от обладания обозначенными компетенциями специалист может играть разные роли в процессе разработки и принятия управленческих решений в компании, что графически представлено на рис. 3.



Рис. 3. Зависимость ролей в процессе разработки и принятия управленческих решений от компетенций специалиста

Как видно из рис. 3, на графике выделено пять квадрантов, которые соответствуют ролям в процессе разработки и принятия управленческих решений. В нижнем левом квадранте располагается бухгалтер. Он обладает финансовыми и техническими компетенциями и может вести бухгалтерский и налоговый учет. Он предоставляет информацию для разработки и принятия управленческих решений.

В верхнем левом квадранте находится финансовый директор. Он обладает финансовыми и управленческими компетенциями и может осуществлять аудит и финансовый анализ на предприятии. Он анализирует информацию для разработки и принятия управленческих решений.

Нижний правый квадрант занимает технический эксперт. Он обладает техническими и производственными компетенциями и может осуществлять тактическое управление и управление персоналом. Он также анализирует информацию для разработки и принятия управленческих решений.

Верхнему правому квадранту соответствует менеджер-контроллер. Он обладает управленческими и производственными компетенциями и может осуществлять стратегическое управление и управление проектами. Он контролирует исполнение принятых управленческих решений.

В центральном квадранте находится управляющий. Он в некоторой степени обладает всеми обозначенными компетенциями. Он координирует действия всех перечисленных выше специалистов и непосредственно осуществляет разработку и принятие управленческих решений. Он сочетает в себе способность к осуществлению финансовой экспертизы с пониманием сущности бизнес-процессов и

имеет потенциал для поддержки принятия решений в широком диапазоне ролей на протяжении всего этого процесса.

Для развития предпринимательства в современной РФ можно предложить следующие меры, которые могут быть реализованы на государственном уровне:

- совершенствование антимонопольного законодательства, активная и эффективная реализация государственной антимонопольной политики с целью создания высококонкурентной среды на большинстве российских рынков;
- обеспечение стабильности макроэкономической ситуации и развитие институционального обеспечения предпринимательской деятельности в РФ;
- повышение эффективности рынка труда и обеспечение его связи с рынком образования посредством установления государственных стандартов и нормативов обладания определенными компетенциями для занятия определенных должностей.

На корпоративном уровне отечественные предприятия не могут изменить особенности ведения предпринимательской деятельности, но они могут изменить подход к управлению, чтобы минимизировать негативные аспекты данных особенностей.

В качестве рекомендаций по совершенствованию процесса разработки и принятия управленческих решений в современных российских компаниях в данной работе предлагаются следующие.

Во-первых, целесообразно расширение использования обратных внешних коммуникаций с целью не только получения общей информации о рыночной ситуации, но и сбора обратной связи от заинтересованных сторон. Обратные внешние коммуникации должны обеспечивать передачу информации от внешних заинтересованных сторон (потребителей,

кредиторов, инвесторов, государства и т.д.) предприятию и оказывать непосредственное влияние на процесс принятия управленческих решений.

Внимательно прислушиваясь к рыночному контексту и понимая ожидания основных заинтересованных сторон, руководство предприятия может прогнозировать влияние на них различных управленческих решений и выбрать оптимальное решение, обеспечивающее максимально положительное влияние с минимальными негативными последствиями. Это позволяет сохранить и преумножить положительную репутацию компании.

Во-вторых, необходимо расширять границы собираемой информации, чтобы она не ограничивалась данными бухгалтерского учета, и использовать научный подход к ее анализу, разработке и принятию управленческих решений в российских компаниях.

Принятие управленческих решений следует рассматривать как искусство, потому что это зависит от опыта, интуиции и творчества менеджера, принимающего решения. Успешное решение одной задачи может быть достигнуто с помощью различных подходов. Тем не менее, комплексный характер современных управленческих решений и требует высокого качества информации и использования научных инструментов принятия решений. Эти инструменты существуют в различных формах, подходящих для каждого конкретного типа проблемы.

Предпринимательский дух и способность к бизнес-суждению (человеческая способность взвешивать неоднозначные причинно-следственные связи различных явлений предпринимательской деятельности) всегда будет иметь важное значение в процессе принятия решений. Но риск личных пристрастий, повторения прошлых ошибок, действия на основе догадок и предчувствий без реальной необходимости может быть ограничено, если решения принимаются на основе фактических данных.

Предоставление доказательств в виде финансовой и управленческой информации должно стать основой для российских менеджеров в процессе принятия решений. Поддержка процесса стратегического планирования, посредством предоставления статистических и бухгалтерских показателей для анализа является важной, но недостаточной для успешного принятия решений.

В развитых странах, помимо официального бухгалтерского учета, осуществляемого согласно установленным государством требованиям, предприятия также ведут внутренний финансовый учет. Это позволяет расширить перечень доступной информации для менеджера, разрабатывающего и принимающего управленческие решения.

Российские стандарты бухгалтерской отчетности предполагают ее значительно более узкое содержание даже по сравнению с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). К примеру, в российской бухгалтерской отчетности не учитывается репутационный капитал (гудвилл) предприятия, который является обязательным элементом МСФО. Поэтому ведение дополнительной внутренней отчетности является важным элементом успешного принятия управленческих решений в РФ.

В-третьих, следует использовать компетентностный подход к выбору менеджера, осуществляющего разработку и принятие управленческих решений. В зависимости от специфики отрасли компетенции могут отличаться, но в общем виде они приведены на рис. 3. То есть менеджер предприятия обязательно должен владеть управленческими, финансовыми, производственными и техническими компетенциями. Безусловно, одни компетенции могут преобладать над другими. Однако следует ориентироваться на равномерное и максимально возможное обладание ими.

Для практической реализации разработанных рекомендаций в данной работе предлагается использовать авторскую модель совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в современных российских компаниях (рис. 4).



Рис. 4. Модель совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в современных российских компаниях

Как видно из рис. 4, предложенная модель направлена на решение выявленных проблем развития и повышения эффективности предпринимательской деятельности в современной РФ. В ее основе находится управленческий механизм, с помощью которого государство воздействует на внешние причины неэффективности предпринимательства, а сами российские компании – на внутренние такие причины. Таким обра-

зом, можно сделать вывод, что для процесса разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях характерна определенная специфика, обусловленная общими условиями ведения предпринимательской деятельности в переходной экономике. Эту специфику необходимо обязательно учитывать в процессе прогнозирования развития предприятия на корпоративном уровне предпринимательства в целом на государственном уровне.

В заключение следует отметить, что для построения высококонкурентоспособной постиндустриальной экономики в РФ необходимо создание благоприятных условий для развития предпринимательства со стороны государства, а также повышение эффективности процесса разработки и принятия управленческих решений со стороны современных российских компаний, для чего целесообразно использовать предложенные рекомендации и разработанную модель.

Литература

1. Глазова М.В. Роль и место процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур [Текст] / М.В. Глазова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №1. – С. 300-301.
2. Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах [Текст] / О.С. Коваль // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 257-259.
3. Мацаев Э.В. Разработка метода принятия управленческих решений (на примере управления МСП) [Текст] / Э.В. Мацаев // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №4-1. – С. 950-953.
4. Надточей Ю.И. «Острые копыта» НАТО и его мишени [Текст] / Ю.И. Надточей // Европейская безопасность: события, оценки, прогнозы. – 2015. – №36. – С. 2-5.
5. Попкова Е.Г. Точки роста в контексте управления развитием предпринимательства: механизм формирования [Текст] / Е.Г. Попкова, И.А. Волков // Изв. Волгоградского госуд. техн. ун-та. – 2012. – Т. 13 ; №7. – С. 70-75.
6. Симоненко Н.Н. Выбор метода принятия управленческих решений [Текст] / Н.Н. Симоненко, М.Ю. Пашковский // Междунар. ж-л экспериментального образования. – 2015. – №2-2. – С. 164-166.
7. Ульянова Н.А. Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решения [Текст] / Н.А. Ульянова // Educatio. – 2015. – №4. – С. 114-117.
8. Шевченко В.А. Принятие управленческого решения как управленческая компетенция [Текст] / В.А. Шевченко // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – №2. – С. 55-61.

Ключевые слова

Разработка и принятие решений; управленческие решения; российские компании; развитие предпринимательства; современная РФ.

Глазова Марина Викторовна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность развития предпринимательства в Российской Федерации сложно переоценить. Предпринимательство составляет основу экономического роста, определяет положение страны с мировой экономической системе, способствует снижению безработицы и реализации государством социальных функций, посредством обеспечения налогового пополнения государственного бюджета. В современной РФ потенциал развития предпринимательской деятельности далеко не полностью реализован. Статья М.В. Глазовой направлена на решение данной проблемы, посредством определения специфики разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях.

Автором выявлены особенности предпринимательства в РФ, представляющие проблемы для разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях, связанные с преобладанием крупного бизнеса и тенденцией к монополизации, высокой рискованной составляющей бизнеса и некомпетентностью менеджеров российских предприятий. Для решения данных проблем в работе предложена авторская модель совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в современных российских компаниях, определено представляющая научную ценность и новизну.

Помимо этого, научной новизной обладает определенная автором статьи роль коммуникаций в процессе разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях, проведенный анализ процесса разработки и принятия управленческих решений в российских компаниях с учетом нарушения критерия оптимальности, а также выявленная зависимость ролей в процессе разработки и принятия управленческих решений от компетенций специалиста.

Следовательно, статья М.В. Глазовой характеризуется высокой актуальностью и обладает значимостью для современной науки и практики, на основании чего она рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Яковлева Е.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой мировой и национальной экономики Воронежского государственного лесотехнического университета им. Г.Ф. Морозова, г. Воронеж.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ