

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 658 (075)

А. М. АСАУЛ,
професор, доктор економічних наук,
заслужений діяч науки Російської Федерації,
О. С. КОВАЛЬ,
здобувач кафедри менеджменту
ННЗ ВПО “Санкт-Петербурзький університет управління та економіки”,
начальник планового відділу ТОВ “Металтехкомплект”
(Санкт-Петербург)

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

Викладено рекомендації щодо підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які перешкоджають цим процесам.

Ключові слова: управлінські рішення, теорія процедурної раціональності, управлінські фактори, якість управлінських рішень, корпоративна культура.

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

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

Наукове обґрунтування управлінського рішення – саме по собі дуже непросте завдання, яке вимагає комплексного врахування дійсності, знань про людину, яка приймає і виконує рішення. На сьогодні в менеджменті склалася теорія процедурної раціональності, при дотриманні технології якої можна приймати виважені, ефективні рішення.

Проведені дослідження показують, що багато проблем прийняття управлінських рішень зумовлено відхиленнями від його раціональної процедури. Так, майже 60% управлінських рішень приймаються не шляхом раціонального добору альтернатив, а під впливом суб'єктивних факторів¹. Найзначніші відхилення від процедурної раціональності властиві тим керівникам, для яких типово повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. Інтуїтивні механізми прийняття рішень виробляються у людей у процесі їх життя у звичному навколишньому середовищі. Тому “стереотипна” інтуїція може працювати лише в даному середовищі. Тільки-но середовище різко змінюється, апробований досвід, як правило, не підходить – ситуації побудовані по-новому, засвоєні поведінкові рішення є неефективними. У таких випадках рішення, які “підказує” “стереотипна” інтуїція, неправильні.

¹ Див.: А н и с и м о в В. Г., А с а у л А. Н., Т у з о в В. А. Управление в экономических и социальных системах. “Экономическое возрождение России” № 1, 2007, с. 79–82.

З урахуванням проведеного аналізу² управлінських факторів, що перешкоджають прийняттю ефективних управлінських рішень, виділимо основні бар'єри на цьому шляху (рис. 1).



Рис. 1. Фактори, що перешкоджають розробці та прийняттю ефективних управлінських рішень у підприємницьких структурах

Виходячи з поданого переліку перешкод сформулюємо основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, які схематично покажемо на рисунку 2.

1. Підвищення якості розробки і прийняття управлінських рішень. Недостатню якість значною мірою зумовлено ігноруванням раціональної технології розробки і прийняття управлінських рішень. Тому при навчанні осіб, які приймають рішення (ОПР), їх увагу потрібно загострювати на основних проблемних моментах, таких як необхідність дотримання раціональної процедури прийняття рішення, чіткість постановки проблеми, самоцінність варіанта управлінського рішення.

Вітчизняні менеджери найчастіше зупиняються на першому прийнятному варіанті управлінського рішення, тоді як можна виробити й інші, оптимальніші. При їх навчанні увагу потрібно акцентувати на тому, що на етапі вироблення управлінського рішення треба створювати якомога більше варіантів, не здійснюючи при цьому оцінку, і тільки потім оцінювати альтернативи. Вітчизняній системі освіти, що стосується прийняття управлінських рішень, доцільно використовувати відповідний зарубіжний досвід: краще за все людина навчається на ви-

² Див.: 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.

нях і помилках. Проте вітчизняні компанії та школи бізнесу, які готують для цих компаній кадри, рідко говорять про те, як важливо враховувати негативний досвід. До програми слід включити розгляд таких ситуацій, які в більшості своїй ведуть організацію до катастрофи. Щоб попередити найпоширеніші помилки, вітчизняні бізнес-тренери особливу увагу повинні приділяти аналізу рішень, які приймаються в умовах істотної невизначеності кінцевого результату:

- при організації нового бізнес-проекту;
- при значних змінах кон'юнктури ринку, коли компанії необхідно реагувати на оновлення бізнес-середовища;
- у процесі управління злиттями і поглинаннями компаній;
- у результаті посилення конкурентного тиску.

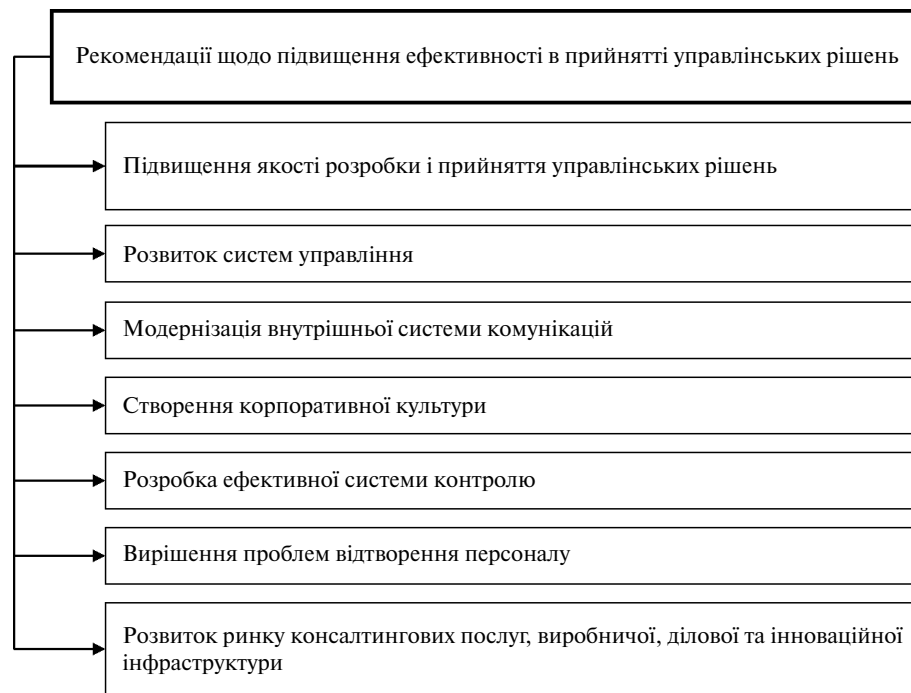


Рис. 2. Основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

На рівні суб'єкта підприємницької діяльності доцільно проводити регулярну роботу щодо збирання і систематизації інформації про найпоширеніші помилки співробітників і підрозділів. Ці дані можуть надаватися групам, які працюють над схожими проектами, включатися до програми підвищення кваліфікації, до ознайомлювальних програм для нових співробітників, корпоративних видань і публічних промов керівництва. Визнаючи та обговорюючи помилки, керівник робить їх частиною корпоративної культури, чим створює в організації атмосферу, яка сприятиме відкритому спілкуванню, самонавчанню співробітників, інноваційному підходу до вирішуваного завдання.

Для формування повноцінної мотивації співробітників компанії доцільно своєчасно і регулярно інформувати їх про напрями її діяльності, стратегію, соціальну політику, про нові проекти і завдання, про зміни, які відбуваються між компанією і суспільством. Ми пропонуємо такі основні шляхи підвищення якості розробки і прийняття управлінських рішень при навчанні менеджерів:

- дотримання раціональної процедури прийняття рішення;
- чітка постановка питання;
- визнання самоцінності кожного варіанта управлінського рішення;
- розгляд яскравих прикладів чужих помилок;
- застосування принципів бенчмаркінгу.

Це можливо здійснити:

- у програмах навчання менеджменту в середніх і вищих навчальних закладах;
- на курсах перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- у програмах для нових співробітників;
- у корпоративних виданнях;
- на сайті компанії.

2. *Розвиток систем управління.* Також ми пропонуємо цілеспрямовано розвивати в компанії систему корпоративного управління ³:

а) формувати ясну інформаційну політику і систему внутрішньої документації, які визначають принципи, класифікацію та канали циркуляції інформації в компанії;

б) надавати достатню інформацію щодо кандидатів у раду директорів (при їх висуванні), про членів ради директорів і топ-менеджерів;

в) забезпечувати контрольні функції ради директорів компанії;

г) забезпечувати роботу членів ради директорів на основі прозорих професійних стандартів та етичних норм;

д) формувати систему внутрішнього контролю з важливою роллю ради директорів у її функціонуванні;

е) розробляти критерії, процедури і регулярно оцінювати роботу ради, її членів і топ-менеджерів;

є) запроваджувати процедури, які регулюють виявлення і розв'язання конфліктів інтересів;

ж) формувати чітку дивідендну політику та її документальне оформлення.

У наш час міжнародний ринок функціонує за допомогою взаємоузгоджувальних правил, одним з елементів яких стали міжнародно визнані стандарти системи менеджменту. До трійки лідерів щодо їх застосування входять вимоги стандартів: ISO 9000 (система менеджменту якості); ISO 14000 (система екологічного менеджменту); OHSAS 18000 (система менеджменту охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці на підприємстві). Більшість компаній західних і розвинутих східних країн перейшли на оцінку постачальників за зазначеними міжнародно визнаними вимогами. Так, багато західних споживачів і ділових партнерів вітчизняних організацій при укладанні договорів вимагають наявності сертифікованої Системи за вимогами OHSAS 18001, посилаючись на високі проценти страхування ризику бізнесу в разі її відсутності. Крім того, міжнародні вимоги до систем менеджменту є основою створення багатьох технічних регламентів РФ.

Впровадження систем менеджменту якості та їх інтеграція дозволяють підприємницьким структурам забезпечити:

– єдину культуру менеджменту у сфері якості, екології, охорони праці та промислової безпеки;

– єдині правила і стандарти роботи у всіх сферах діяльності компанії;

– задоволення інтересів у сфері якості, екології, охорони праці та промислової безпеки сторін без обмеження будь-чиїх інтересів;

³ Див.: Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиеръ Ф. И. и др. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб., "Гуманистика", 2006, 328 с.

- зниження ризику невиконання вимог;
- комплексне розв'язання технічних і технологічних проблем за рахунок раціоналізації рішень у всіх сферах діяльності підприємницької структури;
- кадровий резерв, взаємозамінюваність персоналу та утримування цінних співробітників шляхом мотивації, стимуляції підвищення кваліфікації у сфері якості, екології, охорони праці та промислової безпеки;
- заходи щодо результативного і раціонального поліпшення всіх сфер діяльності підприємницької структури;
- впевненість керівників у тому, що вимоги виконуються і, відповідно, зменшується навантаження щодо моніторингу ситуації в компанії.

3. *Модернізація внутрішньої системи комунікацій.* Відсутність відлагоджених комунікаційних зв'язків негативно впливає на функціонування всієї підприємницької структури, що проявляється в наявності таких проблем:

- 1) пошук і опрацювання необхідної інформації у ОПР займає дуже багато часу;
- 2) інформація часто дублюється, оскільки одні й ті самі відомості надходять до ОПР з різних підрозділів;
- 3) деякі керівники відчувають брак інформації, а деякі підрозділи – інформаційне перевантаження;
- 4) персонал компанії не має достатньої інформації про її діяльність, плани, становище в зовнішньому середовищі, що негативно позначається на процесах інтеграції, точному виконанні розпоряджень керівництва тощо.

Коли управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, то можуть збільшуватися перешкоди в комунікаційних процесах, такі як перекручування повідомлень, інформаційні перевантаження, недоліки в організаційній структурі. Основні проблеми комунікацій між ланками організаційної структури викликані невизначеністю у взаємовідносинах між окремими структурними підрозділами. При цьому розпорядження керівників часто не відповідають ситуації, не зрозумілі підлеглим, дублюються, а подальші вказівки можуть суперечити попереднім. Крім того, у разі невизначеності ситуації горизонтальні зв'язки між окремими підрозділами або членами компанії стають ненадійними, інформація надходить хаотично, що викликає або інформаційний голод, або надлишок суперечливої інформації.

Інформаційні перевантаження відбуваються у випадках, коли співробітники компанії не можуть ефективно реагувати на всю необхідну їм інформацію і займаються її редукуванням, тобто відкидають найменш важливу її частину. Проте можлива ситуація, коли саме усічена частина інформації буде необхідною для забезпечення ефективного функціонування підприємницької структури та її підрозділів. Особливо часто інформаційне перевантаження спостерігається у керівників, які замикають на собі вирішення багатьох, іноді навіть дрібних питань, пов'язаних з управлінням діяльністю підрозділів компанії. Відсутність чітких фільтрів і членів організації, які б виступали у ролі “сторожів”, не дозволяє керівнику ефективно використовувати найважливішу частину інформації, яка надходить до нього.

Недоліки в організаційній структурі, безліч рівнів управління, відсутність відлагоджених горизонтальних зв'язків між підрозділами організації також негативно впливають на роботу комунікаційних мереж, ускладнюючи проходження інформації, яка передається від підлеглих до керівника, або перекручуючи її. В основному такі недоліки властиві високоцентралізованим лінійним структурам.

Чіткі та відлагоджені інформаційні канали та відомості, які ними поширюються, підвищують ступінь задоволеності підприємницькою структурою і стимулюють продуктивність праці. Поінформованість про справи компанії та усвідомлення своєї ролі в ній приводять до того, що працівники підтримують цінності компанії, у них виникають впевненість і довіра до керівництва. Приховування ж інформації чи її замовчування веде до появи чуток, дестабілізує роботу в колективі. При інформаційній взаємодії із співробітниками вирішуються такі ключові завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за свою компанію. Зростанню довіри до компанії сприяють своєчасна і регулярна комунікація, демонстрація довіри до співробітників (поширення як хороших, так і поганих новин), залучення їх до розв'язання проблемних ситуацій, з'ясування їх думок.

Дослідження показують, що рух інформації комунікаційними шляхами в підприємницьких структурах ускладнюється нормативними настановами працівників і ступенем їх задоволеності. У цьому зв'язку необхідно оцінювати нормативні настанови персоналу, впливати на них за допомогою ефективної корпоративної культури, переглядати існуючі способи доведення інформації⁴. Способи поширення інформації є стандартними, але при цьому досить різноманітними: аркуш новин, буклети, плакати, щорічні звіти співробітників, дошки об'яв, сайт компанії в Інтернеті, загальні збори працівників, скриньки зворотного зв'язку, виступи керівників у ЗМІ, тематичні сторінки в місцевих газетах, спеціалізовані телепрограми, круглі столи, прямі та гарячі лінії, планерки і наради, зустрічі з колективами, Інтернет (внутрішній об'єднаний сайт компанії). Компанії необхідно лише обрати найбільш прийнятні для неї та її персоналу.

4. Створення корпоративної культури. В успішних компаніях діє механізм саморегулювання, який уже на початковому етапі нейтралізує неприйнятні стратегії. Оскільки кожна компанія обтяжена своїм минулим, практично неможливо з'ясувати всі її потенціально слабкі місця. Замість цього потрібно зробити акцент на створенні корпоративної культури, яка спонукатиме членів організації ставити запитання, чутливо реагувати на зміни, що відбуваються, і бути відкритими та сприйнятливими до всього нового. Кожен керівник має привчити і себе, і підлеглих постійно вивіряти і коригувати свої вихідні настанови в режимі реального часу.

Результати досліджень показують, що багато керівників недооцінюють корпоративну культуру як ключовий фактор ефективності компанії. Ми вважаємо, що питання створення корпоративної культури необхідно включити до загальної стратегії. Принципи створення корпоративної культури, які ґрунтуються на аналізі проблем підприємницьких структур у цій сфері та адаптації успішного зарубіжного досвіду до менталітету російського працівника, подано на рисунку 3.

Перший крок на шляху формування корпоративної культури полягає у використанні відповідних методів рекрутингової діагностики. Занижуючи культурну планку при наборі персоналу, роботодавець ризикує натрапити на неналежну поведінку співробітників (аж до пияцтва і крадіжок на робочому місці), порушення дисципліни або конфлікти в колективі. Через істотну відмінність у менталітетах копіювання ефективної корпоративної культури зарубіжних компаній не дасть очікуваних результатів – необхідна її адаптація до вітчизняних умов. У першу чергу треба врахувати орієнтацію наших співвітчизників на власну думку та уявлення

⁴ Див.: А г а ф о н о в Ю. Г., П и с к е Р. Интеграция организационных культур на совместных российско-германских предприятиях. "Менеджмент в России и за рубежом" № 5, 2003.

про правильність і справедливість. Щоб уникнути ситуації “лебідь, рак і щука” з відомої байки, при рекрутинговій діяльності велику увагу слід приділяти збігу норм і цінностей працівника та організації.

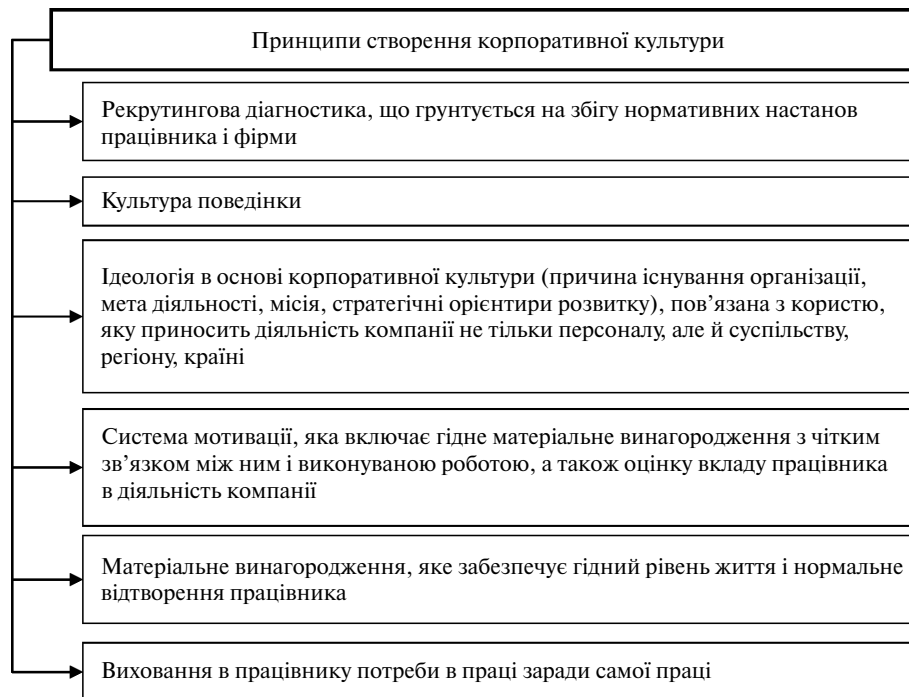


Рис. 3. Принципи створення корпоративної культури

Практика свідчить, що виконання нескладних рекомендацій щодо культури поведінки спроможне перетворити компанію – зробити колектив більш згуртованим, створити в ньому сприятливу психологічну атмосферу, розвинути у співробітників лояльне ставлення до організації. Останнє дуже важливо, оскільки лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим, переживає і турбується за успіхи компанії, хоче виконати свою частину роботи якнайкраще і навіть готовий приносити певні жертви заради успіхів компанії, відчуваючи почуття гордості за її перемоги. Правда, власникам вітчизняних компаній на всезагальну відданість працівників розраховувати не доводиться. Згідно з дослідженням соціологічної служби компанії “Taylor Nelson Sofres”, російський персонал посідає одне з останніх місць в Європі за лояльністю до компаній-роботодавців.

Поняття “ідея” є дуже важливим, воно лежить в основі культури і значно полегшує її впровадження в колектив. Крім того, саме для російського працівника дуже важливим є ідеологічне підґрунтя діяльності компанії, він має чітко розуміти, що і для чого він робить, кому діяльність компанії та його самого приносить користь. Стандартний набір інструментів, застосовуваних для цього (причина існування, мета діяльності компанії, її “родзинка”, ідея-місія, стратегічні орієнтири розвитку), має бути сформульований таким чином, щоб було ясно, яку користь приносить компанія своєю діяльністю, і не тільки для конкретного працівника чи персоналу в цілому, але й для суспільства, регіону, а може, і країни.

Серед найважливіших елементів організаційної культури також можна виділити:

- ухвалення чи коригування певного стилю управління;
- розвиток відповідальності персоналу за свою роботу з клієнтами;

– розробку і впровадження регламентів, норм, процедур (правила внутрішнього розпорядку, стандарти якісного обслуговування клієнтів, інформаційні матеріали для адаптації нових працівників), вирішення інших технічних питань.

5. *Розробка ефективної системи контролю.* Крім необхідності перелічених способів впливу на цінності й мотиви персоналу, в компанії повинна існувати ефективна система контролю. Навіть лояльний, мотивований вітчизняний співробітник, який до того ж має бажання працювати, не може функціонувати без належної системи контролю. Останній повинен бути обов'язковим і регулярним. За результатами контролю буде здійснена об'єктивна і справедлива оцінка праці співробітника (похвала і критика). Водночас у певній пропорції це треба поєднувати з правильним ставленням до помилок (не слід карати за них), щоб працівники не боялися ризикувати і помилятися.

6. *Вирішення проблем відтворення персоналу.* Необхідно сказати і про тісний взаємозв'язок корпоративної культури і мотивації персоналу. Належна і зрозуміла система мотивації (у тому числі й матеріальні заохочення) сприяє позитивному прийняттю будь-яких корпоративних розпоряджень. Саме низьким рівнем мотивації пояснюється відсутність лояльності співробітників вітчизняних компаній до компаній-роботодавців. Наприклад, матеріальне винагородження має забезпечувати всі основні потреби людей (повноцінне харчування, доступ до послуг охорони здоров'я та освіти, облаштоване житло тощо), щоб не виникало проблем з відтворенням персоналу. Тільки в цьому випадку людина отримуватиме задоволення від власної діяльності, а в найкращому варіанті – працюватиме тільки завдяки своїй потребі в праці. Ми впевнені, що забезпечення відтворення людського потенціалу регіону можливе тільки за умови руху в бік соціальної держави, визнання основоположної ролі держави у формуванні, відтворенні та вдосконаленні людського потенціалу. У розвинутих країнах, які є тим чи іншим варіантом соціальної держави, основним “вкладником” – це видно із співвідношення державних і приватних витрат на соціальну сферу – виступає держава.

Необхідне поступове зближення фактичної та нормативної картин функціонування вітчизняного ринку праці. Програма реформ повинна поєднувати кроки з його дерегуляції із заходами щодо посилення механізмів контролю за виконанням законів і контрактів. Як і в інших ланках економічної системи, успіху можна досягти, тільки рухаючись двома зустрічними шляхами: підвищуючи штрафи за відхилення від вимог закону і пунктів контракту та одночасно роблячи формальні обмеження дешевшими, мінімізуючи їх кількість та спрощуючи їх зміст. Адже саме непомірний тягар регламентації найчастіше породжує стимули до переведення економічної активності “в тінь”, до того, щоб діяти, минаючи встановлені правила гри. Існує і зворотний зв'язок: численність і надмірна ускладненість регламентуючих норм нівелюють можливості ефективного контролю за виконанням законів і контрактів. Чим більш прозорими та необтяжливими є самі правила, тим легше стежити за їх дотриманням і досягати їх виконання. Крім того, в рамках такої політики держава шляхом втручання в різні сфери повинна підтримувати оптимальну структуру економіки. До заходів, які дозволяють це зробити, належать: антимонопольне регулювання; управління підконтрольними державі інфраструктурними та комунальними підприємствами; регулювання оплати праці; підтримка науково-технічної сфери, програм регіонального розвитку, інфраструктурних проектів, які не обіцяють швидкої віддачі; створення ефективного попиту за допомогою соціальних трансфертів; захист національних товаровиробників та ін.

7. *Розвиток ринку консалтингових послуг, виробничої, ділової та інноваційної інфраструктури.* Підвищенню рівня управління сприятиме розвиток ринку консалтингових послуг. Зокрема, необхідно вдосконалювати діяльність мережі інформаційно-консультаційних служб, створених при Адміністрації муніципальних утворень. Відомо, що багато підприємницьких структур не мають про інформаційно-консультаційні центри достатньої інформації. Велика кількість компаній, які користувались їх послугами, оцінюють якість як задовільну, іноді навіть як погану, а вартість послуг – як високу. У цьому зв'язку необхідно поширювати інформацію про послуги, які надаються, і водночас істотно підвищувати їх якість.

Крім перелічених рекомендацій можна запропонувати:

– *розвиток виробничої інфраструктури:* можливість доступу до майнових комплексів (особливо для малих і середніх підприємницьких структур) дорожньо-транспортної мережі, зв'язку, газо-, водо- та електропостачання, утилізації відходів;

– *розвиток ділової інфраструктури:* банків, фінансових і страхових компаній, лізингових, консалтингових та інжинірингових компаній, юридичних і аудиторських компаній, організацій, які надають різного роду послуги (від проектно-будівельних робіт до вивезення сміття, забезпечення умов для проживання, відпочинку, лікування та навчання дітей);

– *формування інноваційної інфраструктури:* доцільно використовувати три моделі інноваційних центрів – національні технопарки; регіональні інноваційні центри; території високих технологій.

Метою створення національних технопарків є використання вітчизняного науково-технічного потенціалу за пріоритетними галузями сучасної науки в економічних процесах і залучення додаткових коштів у подальший розвиток цих галузей шляхом комерційної реалізації наукових розробок⁵.

Регіональні інноваційні центри покликані активізувати інноваційні процеси за широким спектром технологічних напрямів у регіонах.

Території високих технологій – суб'єкти інноваційної інфраструктури, які функціонують на основі діяльності спільних з іноземними компаніями підприємств з випуску високотехнологічної продукції споживчого призначення. Подібні організації повинні залучати до вітчизняної економіки сучасні технології з виробництва споживчих товарів. Найважливішими умовами для ефективного розвитку територій високих технологій є розробка відповідної законодавчої бази та системи пільг для потенціальних партнерів.

Слід зазначити, що оскільки всі перелічені напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень взаємозв'язані, часто взаємозумовлені, то і заходи щодо усунення проблем, що виникають, повинні бути комплексними у всіх функціональних галузях.

Стаття надійшла до редакції 7 серпня 2012 р.

⁵ Див.: А с а ул А. Н. Концептуальная основа региональной политики поддержки научно-технологических парков. “Экономическое возрождение России” № 3 (5), 2005, с. 3–7.