

ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

В. А. Иванов

Разработка и принятие эффективных управленческих решений обеспечивает устойчивость функционирования управленческой команды. Дается определение понятий «устойчивость» и «конкурентоспособность», выявляются их роль и значение, дается обзор научных подходов и концепций по этим понятиям.

Management team functional sustainability is ensured through development and acceptance of effective management decisions. «Sustainability» and «competitiveness» terms are determined, their role and importance are revealed. Overview of scientific approaches and concepts related to these terms is brought about.

Ключевые слова: инновация, антикризисные программы, научно-промышленная политика, реорганизация управления, предпринимательская деятельность, развитие инновационных преобразований, барьеры развития предпринимательства, бизнес-среда.

Key words: innovation, crisis management programs, research and industrial policy, restructuring of management, entrepreneurial activity, development of innovative transformations, barriers to development of entrepreneurial activities, business environment.

Повышение устойчивости предприятий российского промышленного комплекса, предполагающее активизацию инновационных процессов и развитие предпринимательских инициатив, требует формирования эффективных многоуровневых и разноплановых, адекватных современным условиям механизмов управления производством.

В условиях глобального кризиса эти задачи еще более актуализируются, хотя их решение становится значительно сложнее. Позитивное развитие ситуации в сфере промышленного предпринимательства – одна из важнейших и актуальнейших задач реформирования нашей экономики. Обеспечение устойчивости промышленных предприятий позволит преодолеть вызванную кризисом ситуацию депрессии в экономике и может выступить катализатором развития всего национального хозяйства [2].

Для повышения устойчивости предприятий промышленности, расширения предпринимательства и развития инновационных процессов необходимо обеспечить системное многоуровневое управление всей совокупностью ресурсов путем принятия и разработки управленческих решений. Темпы решения этой задачи определяют бизнес-перспективы как отдельных предпринимательских структур, так и целых отраслей [5].

В рамках механизма устойчивого управления промышленным предприятием, вырабатывается стратегия и тактика его развития, обосновываются планы и управленческие решения, повышается конкурентоспособность предприятия.

Конкурентоспособность определяет потенциал развития предприятия, в то время как устойчивость определяет долгосрочную его перспективу [4].

Можно сказать, что устойчивость предприятия – это распределенная во времени конкурентоспособность. На небольших интервалах времени эти два понятия равносильны. Под устойчивостью предприятия понимается повышение его конкурентоспособности во времени посредством гармонизации своих финансовых, маркетинговых, производственных, кадровых и инновационных ресурсов при изменениях среды.

Термин «устойчивость» широко используется в естественных и точных науках для обозначения способности систем сохранять свое положение при воздействии разнообразных факторов внешней среды. Однако для динамических систем, к которым относятся хозяйственные системы, более применимо понятие «устойчивое развитие» или «стратегическая устойчивость», характеризующее динамические процессы. Динамическая система является устойчивой в том случае, если все ее элементы находятся в состоянии, при котором исходящие и входящие потоки не могут изменить ее положение достаточно продолжительное время. Устойчивость развития предприятия как сложной хозяйственной системы означает, что в условиях изменения внешней и внутренней среды оно способно сохранять такое состояние, при котором положительная тенденция к получению необходимого предпринимательского дохода обеспечивает на длительный период удержание и расширение контролируемой доли целевого рынка.

Любой руководитель в процессе своей непосредственной деятельности сталкивается с необходимостью принятия тех или иных управленческих решений, важность и направленность которых зависят от уровня руководящей должности. Все это в полной мере относится и к деятельности руководителя предпринимательской организации, но здесь имеется определенная специфика.

Прежде чем непосредственно перейти к исследованию особенностей управленческих решений, принимаемых руководителями предпринимательских организаций, необходимо рассмотреть существо понятия и этапы принятия решений.

Итак, управленческое решение – это целенаправленный по воздействию директивный акт, основанный на эмпирическом или практическом анализе данных и определяющий программу достижения целей. Основополагающими являются два понятия: «директивный акт» и «анализ данных».

В первом случае имеется в виду, что руководитель организации, принимая и оглашая определенное управленческое решение, реализует его в качестве прямых указаний, распоряжений, приказов своим подчиненным; очевидно, что оспаривать принятые решения весьма сложно.

Во втором случае имеется в виду, что для принятия того или иного управленческого решения необходимо обладать определенными данными по сложившейся ситуации, проблеме, вопросу. Здесь мы позволим себе не согласиться с теоретиками, которые указывают, что управленческие решения должны быть приняты на основании полной достоверности данных:

- во-первых, достоверность любых данных сложно проверить;
- во-вторых, все данные исходят от сотрудников, следовательно, априори могут быть ошибочными;
- в-третьих, руководитель должен проанализировать данные и сделать из них правильные выводы, что тоже не всегда возможно, и выводы могут быть ошибочными.

Поэтому считаем, что существо понятия «управленческое решение» будет более правильным без упоминания полной достоверности данных. Теория принятия управленческих решений показывает, что каждое из управленческих решений состоит из шести взаимосвязанных этапов.

1. Осознание потребности в решении.
2. Диагностика и анализ ситуации.
3. Выработка вариантов решения.
4. Выбор наиболее оптимального решения.
5. Реализация решения.

6. Оценка результатов и обратная связь.

Руководитель предпринимательской организации, как высший руководитель и одновременно как лицо, принимающее решения, сталкивается ежедневно с множеством проблем, которые требуют принятия безотлагательных мер. Совершенно очевидно, что для решения текущих проблем представленный выше алгоритм не оптимален в силу того, что затраты времени на принятие управленческого решения в соответствии с описанными выше этапами могут быть более существенными, нежели сама проблема.

Кроме этого, необходимо отметить, что руководитель предпринимательской организации не может обладать всей полнотой информации по каждой проблеме – это невозможно реализовать физически, поэтому весьма часто даже для решения текущих проблем необходимо привлекать иных сотрудников. Также стоит отметить, что управленческие решения руководителя предпринимательской организации не всегда являются реакцией на текущие проблемы. Кроме оперативных вопросов, руководитель предпринимательской организации решает и стратегические вопросы, связанные с финансированием деятельности, обновлением и модернизацией материально-технической базы, определением путей и направлений развития предпринимательской организации в перспективе и т.д. Очевидно, что для решения таких вопросов необходим совершенно иной подход.

Следующий немаловажный аспект – это стабильность или неопределенность среды по отношению к лицу, принимающему решения, и к объекту управления; в нашем случае ими являются руководитель предпринимательской организации и вверенное ему учреждение. С этой точки зрения, все модели принятия решений можно классифицировать следующим образом.

1. Классическая модель.
2. Административная модель.
3. Политическая модель.

Классическая модель принятия решений основывается на организационно-экономических предположениях, т.е. такое решение в полной мере должно соответствовать интересам организации и выполняемой им социальной миссии и не должно способствовать снижению качества. Такая модель является нормативной для руководителя предпринимательской организации и показывает, как он должен действовать в той или иной ситуации, стремясь рационализировать свои решения. В рамках классической модели лицо, принимающее решение, логически подходит к оценке вариантов решений, расстановке приоритетов и целей, его выбор

наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Данная модель наиболее оптимальна для применения в условиях стабильности внешней и внутренней бизнес-среды предпринимательской организации, поэтому позволяет рассчитать наибольшую вероятность оптимального или неоптимального исхода того или иного решения.

Совершенно очевидно, что в настоящее время внешняя бизнес-среда предпринимательской организации характеризуется высокой неустойчивостью и турбулентностью происходящих изменений. Все это в конечном итоге отражается и на внутренней среде организации, поэтому в такой ситуации более правильно использовать административную модель. Данная модель не диктует правил и принципов принятия тех или иных управленческих решений, но носит описательный характер, т.е. описывает принятие решений по наиболее сложным ситуациям (политическая и экономическая нестабильность, паника, риски). Ценность данной модели заключается в том, что она учитывает ресурсные ограничения (финансовые, временные, человеческие, материальные и т.д.), которые могут оказать существенное влияние на рациональность выбора.

В административной модели важны два фактора – это интуиция и коллегиальность в принятии решения. Очевидно, интуиция является отражением не только существующего прошлого опыта деятельности руководителя предпринимательской организации, но и уровня его профессионализма и компетентности. Необходимо понимать, что компетентность и профессионализм руководителя предпринимательской организации – это не только профессиональные знания, умения, навыки, но и умение и способность к осуществлению управленческой деятельности.

Поэтому с точки зрения административной модели, при принятии решения руководитель предпринимательской организации рассматривается как менеджер. Отметим, что российские реалии несколько исказили данное понятие; под менеджерской деятельностью у нас понимается осуществление каких-то операционных функций, в то время как западная практика показывает, что менеджер есть наемный управляющий, работа которого связана с принятием оперативных и стратегических решений, направленных на повышение эффективности деятельности вверенного ему объекта управления. Необходимость уточнения понятия «менеджер» весьма важно, поскольку деятельность руководителя и, соответственно, принятие им определенных управленческих решений является по сути своей менеджментом в его организации.

Таким образом, в данном случае управленческое решение руководителя предпринимательской организации есть результат и основа конкретной управленческой деятельности.

Следующий значимый фактор принятия решения на основании административной модели – это коллегиальность. Использование коллегиального мнения для принятия оперативных решений не всегда необходимо. Однако, при рассмотрении стратегических вопросов, в первую очередь связанных с дальнейшими перспективами развития организации, использование коллегиального подхода является, в том числе, и способом минимизации рисков управленческих решений. В случае неоднозначности возможных результатов решения, руководитель предпринимательской организации и ведущие специалисты данного учреждения путем дискуссий формируют наиболее оптимальный вариант решения. Кроме этого, коллегиальность административной модели позволяет инициативным сотрудникам донести до руководителя предпринимательской организации свои идеи.

Политическая модель принятия решения также применяется в условиях неопределенности и нестабильности, однако в отличие от административной, данная модель предполагает, что и текущие, и стратегические вопросы решаются коллегиально. Это не всегда возможно и не всегда приемлемо в рамках предпринимательской организации, поскольку требует отвлечения от своих непосредственных обязанностей ведущих специалистов.

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, можно сформулировать новый оптимальный алгоритм принятия решения руководителем предпринимательской организации с точки зрения влияния временных аспектов, степени участия иных специалистов, сущности и содержания вопроса, требующего решения.

1. Осознание потребности в решении:

- для текущих вопросов осознание потребности может быть интуитивным, основанном на предыдущем опыте, знаниях и профессионализме руководителя;
- для стратегических решений осознание потребности должно быть основано на одной из представленных выше моделей (классическая, административная, политическая).

2. Диагностика и анализ ситуации:

- для текущих вопросов достаточно экспресс-диагностики и обзорного анализа сложившейся ситуации;
- для стратегических вопросов необходима тщательная проверка данных, оценка их релевантности и объективности, глубокий анализ ситу-

ации с определением причин или источников проблемы.

3. Выработка вариантов решения:

- для текущих вопросов решение может быть индивидуальным, основанным на предыдущем опыте, интуиции, профессионализме;
- для стратегических вопросов необходимо коллегиальное мнение в выработке того или иного решения, что позволяет создать и рассмотреть некоторое количество вариантов.

4. Выбор наиболее оптимального решения:

- для текущих вопросов индивидуальное решение руководителя предпринимательской организации, основанное на предыдущем положительном опыте и интуиции, будет наиболее приемлемым;
- для стратегических вопросов в принятии решения необходимо использовать определенные модели прогнозирования с применением программно-аппаратных средств.

5. Реализация решения:

- для текущих вопросов решение может быть реализовано в устной или письменной форме посредством распоряжения, указания руководителя непосредственному исполнителю решения;
- для стратегических вопросов необходимо не только зафиксировать принятые решения, но и назначить ответственных исполнителей с указанием степени их ответственности посредством распорядительного акта (приказ руководителя организации).

6. Оценка результатов и обратная связь:

- для оперативных решений оценка результатов и обратная связь может быть мгновенной (по типу доклада о выполнении распоряжения);
- для стратегических решений необходимо сформировать определенные ключевые показатели эффективности, контроль которых и будет происходить в форме обратной связи с ответственными лицами.

Итак, представленные этапы можно свести к трем основным стадиям: подготовка решения, его принятие и последующая реализация решения. При этом каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности руководителя предпринимательской организации в данном случае является поиск таких форм, методов, средств и инструмен-

тов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата от решения в конкретных условиях и обстоятельствах.

Для выживания предпринимательской организации в сложное время тяжелых последствий экономического кризиса надо научиться действовать на границе между стабильностью и хаосом, основывая свои действия на разработке и принятии управленческих решений.

Исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на овладении новыми методами и навыками в области управления на основе механизма принятия и разработки управленческих решений, с помощью которых организация может оценить свое реальное положение в контексте возникающих рыночных проблем и сформулировать направления предстоящей работы, позволяющие добиться положительных результатов.

Библиографический список

1. Бодров О.Г., Мальгин В.А., Тимирясов В.Т. Экономическая свобода и экономическая устойчивость предприятий. Казань: Таглитат, 2000.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2008.
3. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Организация стратегической устойчивости – в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического корпоративного управления на предприятиях промышленности // Журнал научных публикаций «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2009. – № 8.
4. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Формирование экономической устойчивости предприятия. В сб. науч. тр.: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Ученые записки / под общ. ред. д.э.н. В.С. Балабанова. Вып. XV. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2008.
5. Клименков Г.В. и др. Финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде / отв. ред. А.Н. Пыткин. Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2005.
6. Корчагина Е.В. Экономическая устойчивость в предпринимательских структурах. СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2002.

Иванов Виктор Александрович – начальник отдела метрологии и стандартизации ФГУ «Госакваспасс» МЧС России по проведению подводных работ специального назначения

e-mail: ivserg007@yandex.ru