

УДК 338. 266

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

Коваль О.С.

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики, Санкт-Петербург,  
e-mail: blok-monolit@yandex.ru*

Предлагается возможная программа обучения лиц, принимающих решения, состоящая из 6 этапов: «этапы рациональной процедуры»; «беспредпосылочность»; «определение целей»; «определение причин проблемы»; «работа с мышлением участников процесса реализации управленческого решения»; «подведение итогов». Вышеперечисленные направления могут применяться в программах обучения менеджменту в средних и высших учебных заведениях, курсах переподготовки и повышения квалификации, в корпоративных программах для новых сотрудников и т.д.

**Ключевые слова:** управленческие решения; эффективность управленческих решений; лицо, принимающее решения; рациональные процедуры; предпринимательские структуры

## IMPROVING THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING PROGRAMS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Koval O.S.

*St. Petersburg State University of Management and Economics, St. Petersburg,  
e-mail: blok-monolit@yandex.ru*

A possible course of decision-makers, consisting of six stages: «the rational steps of the procedure», «bespredposylchnost», «setting goals», «determination of the causes of the problem», «work with the participants' thinking process of the implementation of management decision», «summing up». The above directions can be used in management training programs in secondary and higher education, refresher courses and training in corporate programs for new employees, etc.

**Keywords:** management decisions, the effectiveness of management decisions, decision maker, rational procedures, business structures

Научное обоснование управленческого решения сложная задача, требующая комплексного учета действительности, знаний о человеке, принимающем и выполняющем решения. В настоящее время традиционной является теория процедурной рациональности. Часть исследователей полагает, что при соблюдении технологии теории процедурной рациональности, можно принимать обоснованные, эффективные решения. [4, 10] В то же время немало исследователей говорит о том, что исходный постулат, на котором зиждется данная теория, о том, что человек рационален и принимает решения взвешивая и сопоставляя свои выгоды и затраты, является неверным. Это обстоятельство диктует острую необходимость модернизации технологии принятия управленческих решений с учетом этих обстоятельств. И залогом успеха является обучение лиц, принимающих управленческие решения (ЛПР). Рассмотрим один из вариантов возможной программы.

### Семинар 1.

#### «Этапы рациональной процедуры»

Цель семинара: научиться правильно применять рациональную процедуру принятия решений. В процессе занятия участ-

ники семинара на примере нескольких проблем, в том числе реальных проблем и задач предпринимательской структуры будут проходить все этапы рациональной процедуры. В процессе семинара происходит совместное обсуждение результатов каждого этапа принятия управленческого решения. Для более эффективного усвоения информации необходимо разделить участников семинара на несколько групп по 5–6 человек. А так же ввести элемент соревнования: в конце занятия участники должны выбрать лучшее предпринимательское решение.

### Семинар 2.

#### «Беспредпосылочность»

Цель семинара – научиться смотреть на проблему так, как будто видишь ее впервые, «беспредпосылочность»; развить смелость и творческий поход 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 управленческое 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 необходимо привлекать к формулировке проблем междисциплинарные и межпрофессиональные группы.

В процессе семинара участники должны воспользоваться такими методами, как субъективная аналогия, прямая аналогия, символическая аналогия, образная аналогия, фантастическая аналогия, чтобы уменьшить влияние исходных установок на управленческое решение [5].

Субъективная аналогия заключается в своеобразном «перевоплощении» ЛПР, в элемент исследуемого процесса или ситуации, в противоположные силы противоречия, в противодействующие аспекты проблемы. Безусловно, это не легкая операция, она отражает 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 продуктивной операцией поиска решений и исследования. Такой способ помогает увидеть не воспринимаемые обычным способом аспекты и грани проблемы. А увидеть их – это значит увеличить вероятность решения проблемы [8]. Этот метод можно использовать 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, ситуации, 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 широкое образование, разносторонние знания, богатые творческие интересы. Специалист узкопрофильной подготовки и сугубо специализированной деятельности, как правило, ограничен в возмож-

ностях успешного использования прямой аналогии, потому что он не может выйти за границы своей специализации, посмотреть на проблему с позиции другой области знания, квалифицированно перенести свойства одного явления на другое. В этом польза широкой образованности [12].

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 глубоком понимании сущности исследуемого объекта.

При соединении субъективной и символической аналогии возникает еще один метод – образная аналогия, особенностью которой является превращение первоначального объекта исследования в некоторый образ, который сопоставляется в последующем с образом – критерием, с образом функционального тождества, образом – развития и т. д. В использовании этого оператора большую роль играет художественное воображение, возникающее из эмоциональных посылок. Особенностью метода является построение целостного образа объекта, совокупности его основных свойств и качеств и сопоставление с подобным образом.

Фантастическая аналогия отличается предельной свободой оперирования символами, образами. Здесь ведущую роль играет символ или образ-идеал, то, что представляет собой явление желаемого будущего, недостижимое в реальном, но рождаемое реальностью, противоречащее объективным законам, которые «мешают» найти решение.

Что касается смелости при принятии управленческих решений и творческого подхода к решению проблем, то большинство исследователей считает эти качества врожденными и поэтому убеждены, что их нельзя развить. Вместе с тем возможность развития творческих способностей обусловлена уже самим фактом наличия таких способностей у детей, особенно дошкольного возраста. Обычно ЛПР, не может решить проблему из-за ограничений, которые само же вводит. Такие ограничения сковывают творческое воображение и для освобождения от них необходимо развивать в себе способность выявлять подобные ограничения и 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 то, что дано непосредственно, а то, что воспринимается органами чувств человека. Поэтому участники должны научиться рассматривать различный набор переменных для рассматриваемой системы при принятии эффективного управленческого решения.

Исследования показывают, что предприниматель обычно ищет решения в тех же рамках, в которых существует сама проблема.[3] Однако симптомы не обязательно должны проявляться там, где находится их причина. Человек часто мыслит геометрическими образами, особенно когда речь идет об организациях, и поэтому область поиска решений обычно ограничивается размерностью умозрительных образов. Эта размерность не свойственна самой системе и, следовательно, находится во власти ЛПР. Увеличение размерности рассматриваемых проблем часто позволяет обнаружить новые и более эффективные решения. Обычно ЛПР старается упрощать свои проблемы, уменьшая число рассматриваемых возможных вариантов решения. Упрощение проблем может исключить получение лучших решений. Поэтому необходимо серьезно взвешивать последствия каждого упрощающего допущения.

О многих внутренних ограничениях, сдерживающих возможности ЛПР в проблемных ситуациях, бывает неизвестно. Выявляя эти ограничения и ставя под сомнение их справедливость, часто можно найти пути их устранения или ослабления. Иногда это можно сделать, найдя новые способы использования существующих методов, изыскивая новые или используя имеющиеся возможности, которые раньше не принимались во внимание, поскольку они находятся там, где не собирались их искать, например в среде недостаточно образованных людей.

### **Семинар 3. «Определение целей»**

Цель: научиться правильно ставить цели. В процессе семинара участники должны научиться концентрировать внимание на идеалах, поскольку четкое определение соответствующих идеалов позволяет тем, кто связан с проблемной ситуацией, четко выразить свои предпочтения. Идеальный план дает возможность рассматривать совокупности взаимосвязанных проблем, причем делать это с перспективной ориентацией. В дальнейшем совместную разработку иде-

ального плана можно ввести в схему стратегического планирования на предприятии [11]. В ней могут принимать участие все заинтересованные лица, поскольку такое планирование способствует достижению согласия между участниками и формированию представлений об осуществимости идеалов. В процессе идеализации ослабляются навязанные ограничения. Совместное рассмотрение взаимосвязанных проблем обычно делает осуществимыми решения проблем, которые, если их рассматривать по отдельности, кажутся неразрешимыми.

Очевидно, что при решении проблем важно знать, каковы поставленные цели. Если решение этой проблемы зависит не только от конкретного ЛПР, но и еще от какого-то лица, то важно знать, каковы его цели. Наконец, необходимо выяснить, как взаимосвязаны преследуемые цели с целями, к которым стремятся другие заинтересованные лица. Решение большинства личных проблем, не говоря уже о проблемах, затрагивающих группы, организации или общество в целом, оказывает влияние как на ЛПР, так и на других лиц, которые, как правило, реагируют 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 одного или нескольких противников посредством убеждения. Для достижения соглашения можно использовать неофициальные дискуссии или официальные беседы. В процессе семинара участники так же должны освоить коллективную процедуру согласования целей, которая выглядит следующим образом:

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 же формулировка какого-либо участника оказывается неприемлемой для другой стороны, то дискуссия продолжается до тех пор, пока обе стороны не достигнут согласия. Иногда бывает достаточно первого этапа, чтобы прийти к соглашению. В других случаях необходимы дополнительные этапы.

2. После того как каждый участник дискуссии может удовлетворительно обосновать позицию другой стороны, каждая из них 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, каким образом может быть установлено текущее положение дел. Если же противники не могут договориться о том, как определить степень соответствия реальных условий условиям, ликвидирующим конфликт, то возникшие разногласия должны стать 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, то участники дискуссии могут переходить к следующему этапу.

5. Составляется «матрица потерь», в которой различные обсуждаемые позиции образуют строки, а подлежащие согласованию обоснования образуют столбцы.

6. Каждый участник дискуссии независимо решает, какая из двух возможных ошибок, по его мнению, является более серьезной. Если противники достигли соглашения, то они должны принять позицию, которой соответствует наименее серьезная ошибка.

#### Семинар 4.

##### «Определение причин проблемы»

Цель: 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 эти 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 переменную, которая рас-

сматривается как управляемая. Далее, неуправляемые переменные часто не только порождают существующую проблему, но и ограничивают действия ЛПР. Часто возникшую проблему или наложенные ограничения можно устранить путем расширения рассматриваемой системы. Это позволяет превратить неуправляемые переменные в управляемые. Нередко одна неуправляемая переменная может использоваться для того, чтобы устранить неблагоприятное воздействие другой.[1] Именно этот принцип положен в основу вертикальной и горизонтальной интеграции предпринимательских структур.

И, наконец, многие неуправляемые переменные по своей природе не являются таковыми. Отсутствие контроля над ними обусловлено не характером той или иной переменной, а несовершенством знаний о ней и недостаточным ее пониманием. Поэтому научные исследования, направленные на получение соответствующих знаний и представлений, часто могут обеспечить возможность регулирования неуправляемой переменной. Знание того, как и когда использовать результаты таких исследований, составляет часть искусства решения проблем [9].

Далее, во многих проблемах, вызываемых нехваткой чего-либо, ЛПР ищет простую единичную причину или еще что-либо, на что и возлагает вину и пытается ослабить, устранить или ограничить эту причину каким-либо образом. Вместе с тем следует рассмотреть возможность превратить «виновника» в созидательную силу путем добавления, а не изъятия чего-либо из окружения предпринимательской структуры.

Многие проблемы являются следствием введенных человеком стимулов, порождающих незапланированное и нежелательное поведение других людей. Эти стимулы следует выявлять и изучать. Нередко их можно скорректировать таким образом, что проблема исчезнет.

Часто в условиях неопределенности лицо, принимающее решение, путает проблему с ее симптомами. В данном случае могут помочь несколько простых приемов:

а) изложить проблему письменно, а если это не получилось, значит, проблема понята не была. При этом если удалось описать проблему, не означает, что она понята правильно. Однако процесс записи помогает уяснить ее суть. Общей ошибкой при этом является чрезмерная общность, неконкретность формулировки;

б) первое пришедшее в голову объяснение считать симптомом, затем ответить на вопрос: «Чем вызван этот симптом?» Повто-

рять этот процесс, пока не зайдете в тупик. В результате можно построить некоторую цепочку зависимостей. Для уяснения проблемы следует понять ее глубинную сущность, двигаться 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 в противоположных направлениях, еще не является достаточным основанием для вывода о существовании между ними причинной зависимости. Однако отсутствие таких взаимосвязанных изменений дает основание для вывода об отсутствии причинной зависимости, но только при условиях, в которых ведется наблюдение. Вследствие этого 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 только для прогнозирования, но не для объяснения другой [6].

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 причинной зависимости. Такая гипотеза предусматривает необходимость и достаточность изменений одной переменной для изменения другой. Причинная зависимость между конкретными переменными может быть довольно сложной и может определяться другими переменными. Такую зависимость нелегко понять и трудно обнаружить: обычно для этого требуется проведение ряда экспериментов. Путь к истине может оказаться весьма долгим, а результат познания взаимосвязей – незначительным, но даже и такое небольшое улучшение понимания явлений, способно привести, хотя и длинным путем, к эффективному решению очень сложных проблем.

Сложные проблемы редко имеют простые решения, т.е. решения, связанные с рассмотрением только одной переменной, характеризующей причину. Недостатки в функционировании общества или отдельной предпринимательской структуры ред-

ко бывают обусловлены каким-либо одним простым инородным элементом, как это иногда имеет место в биологических организмах. Классическая модель болезни, будучи примененной для решения проблем, свойственных организации, вероятнее всего, способна породить заблуждения [2].

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 проблемы. Для установления причинной зависимости весьма эффективным оказывается использование научного подхода, который имеет самое непосредственное отношение к искусству решения проблем.

#### **Семинар 5. «Работа с мышлением участников процесса реализации управленческого решения»**

Цель: научиться работать с мышлением участников процесса реализации управленческого решения. Недостаток информации из-за неопределенности того, какие спонтанные реакции будет «выдавать» мышление участников рефлексивных процессов, представляет собой одну из фундаментальных причин ошибочности в представлениях о таких процессах. Поэтому работа с мышлением ведущих участников процесса реализации управленческого решения необходима, во-первых, для привнесения в него большей предсказуемости, а значит, сокращения базы ошибочности в его видении, и, во-вторых, для более конструктивного выстраивания процесса. Если инновация противоречит интересам участников, то необходимая работа с их мышлением неизбежно должна быть манипулятивной и, следовательно, не объявляемой.

Форма проведения семинара ролевая игра [7].

#### **Семинар 6. «Подведение итогов»**

Цель: подведение итогов, определение, где полученные результаты будут внедряться в работу предпринимательской структуры. Участники семинара определяют какие результаты достигнуты в процессе обучения, насколько они соответствуют поставленным целям, где полученные знания и навыки они будут использовать в своей работе. Каждый участник защищает работу «Совершенствование технологий принятия управленческих решений в должности ... (каждый вписывает свою должность, например, главного инженера)».

Вышеперечисленные направления могут применяться в программах обучения

менеджменту в средних и высших учебных заведениях, курсах переподготовки и повышения квалификации, в корпоративных программах для новых сотрудников и т.д.

**Список литературы**

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 10. – С. 105–105.
2. Асаул А.Н., Абаев Х.С., Гордеев Д.А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности // Современные наукоемкие технологии. – 2010. – № 2. – С. 140–141.
3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А.Н. Асаул и др. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – 280 с.
4. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н. Асаул, В.П. Грахов. – СПб.: Гуманитики, 2007. – 248 с.
5. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул и др. – СПб.: Гуманитика, 2006. – 216 с.
6. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул и др. – мСПб.: Гуманитика, 2006. – 328 с.
7. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул и др. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – С. 606.
8. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2007. – м 271с.
9. Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А.Н. Асаул и др. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2010. – 254 с.
10. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
11. Управление фирмой на основе разработки стратегий её развития / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов. – СПб.: Международная Академии менеджмента, 2003. 168 с.
12. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. – СПб.: СПбГАСУ, 2008. – 258 с.