

7.2. РОЛЬ И МЕСТО ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

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

ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ»

В статье проанализирована система управления предпринимательскими структурами, определена сущность и факторы устойчивого развития предпринимательских структур, выявлена роль и место процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур, а также исследованы перспективы и разработаны рекомендации по повышению устойчивости развития российских предприятий за счет совершенствования системы принятия управленческих решений.

В основе экономического роста лежит развитие предпринимательства. В период экономического подъема и относительной стабильности конъюнктуры мировых рынков предпринимательские структуры активно развиваются, а в условиях кризиса мировой экономики большинство предприятий оказались неспособны адаптироваться к неблагоприятным условиям внешней среды, что еще более углубило глобальную рецессию. Это доказывает, что целевым ориентиром экономического развития является не просто развитие предпринимательства, а устойчивое развитие предпринимательских структур вне зависимости от рыночной ситуации.

Это определяет актуальность исследования условий и факторов устойчивого развития предпринимательских структур, чему посвящено данное исследование, в основе которого лежит гипотеза, что одним из важнейших таких факторов является процесс принятия управленческих решений. Целью работы является проверка выдвинутой гипотезы и определение роли и места процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур.

Концепция устойчивого развития получает все большее признание по всему миру, но это новая идея для многих бизнесменов. Для большинства современных предприятий эта концепция остается абстрактной и теоретической. В данном исследовании предлагается следующее определение устойчивого развития предпринимательских структур: принятие бизнес-стратегии и деятельности, которые отвечают потребностям предприятия и заинтересованных сторон сегодня, а также защищают природные и человеческие ресурсы, которые будут необходимы в будущем.

Это определение отражает дух концепции, первоначально предложенной Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию, и признает, что эко-

номическое развитие должно отвечать потребностям как самого предприятия, так и заинтересованных в его деятельности сторон. Последние включают в себя акционеров, кредиторов, клиентов, сотрудников, поставщиков и других членов общества, интересы которых затрагиваются в процессе деятельности предприятия [1].

В приведенном определении также подчеркивается зависимость бизнеса от человеческих и природных ресурсов и указывается, что экономическая активность не должна неоправданно ухудшать или уничтожать эти ресурсы. Следовательно, в основе устойчивого развития предпринимательских структур лежит идея корпоративной социальной и экологической ответственности.

Следует отметить, что мероприятия по осуществлению корпоративной социальной и экологической ответственности, как правило, являются высокозатратными и не окупающимися. Здесь становится очевидным противоречие общепризнанной цели ведения бизнеса – максимизации прибыли – и добровольного ограничения прибыльности деятельности предприятия за счет внедрения новых энергоэффективных и ресурсосберегающих технологий и инвестирования в развитие человеческих ресурсов [2].

Это противоречие краткосрочной выгоды и долгосрочного развития предприятия, так как в краткосрочном периоде осуществление корпоративной социальной и экологической ответственности сопряжено исключительно с затратами, однако в долгосрочной перспективе оно приводит к приобретению конкурентных преимуществ и росту прибыли. Экономико-математическая оптимизационная модель устойчивого развития предпринимательских структур выглядит следующим образом:

$$F = \begin{cases} \text{ПЛ} \rightarrow \max \\ \text{УП} \rightarrow \max \\ \text{ЧР} \rightarrow \max \\ \text{ПР} \rightarrow \max. \end{cases} \quad (1)$$

где F – это функция устойчивого развития предпринимательских структур;

ПЛ – это прибыль предпринимательских структур;

УП – это степень удовлетворения потребностей заинтересованных сторон в деятельности предпринимательских структур;

ЧР – это уровень развития человеческих ресурсов предпринимательских структур;

ПР – это количество использования предпринимательскими структурами природных ресурсов.

Из формулы (1) видно, что функция устойчивого развития предпринимательских структур зависит от четырех переменных: прибыли, степени удовлетворения потребностей, уровня развития человеческих ресурсов и уровня использования природных ресурсов, причем первые три переменные должны стремиться к максимуму, а последняя переменная – к минимуму.

Обозначенное противоречие краткосрочных и долгосрочных целей развития предпринимательских структур обуславливает невозможность авто-

материализованного управления предприятием на основе шаблонных идей и базовых принципов управления. Необходимость принятия ограничений прибыльности предприятия для приобретения будущих преимуществ и обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в перспективе сопряжена с определенными рисками и обуславливает потребность в принятии сложных управленческих решений [3].

Другими словами, для управления предпринимательскими структурами в краткосрочном периоде без ориентации на долгосрочный успех на рынке достаточно руководствоваться общими правилами ведения бизнеса, однако для обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в долгосрочной перспективе важную роль играет процесс принятия управленческих решений (рис. 1).

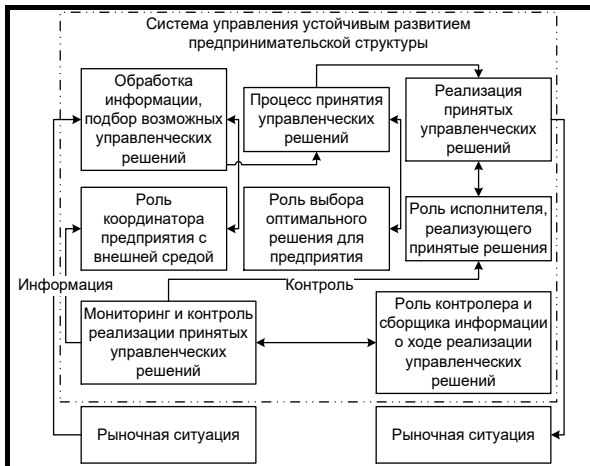


Рис. 1. Роль и место процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур

Как видно из рис. 1, процесс принятия управленческих решений занимает центральное место в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур. В рамках данного процесса обработанная информация об окружающей среде, о существующих проблемах предприятия и возможных вариантах их решения анализируется и сопоставляется с целями предприятия, после чего происходит выбор оптимального решения и отдается команда к его реализации и последующему мониторингу и контролю исполнения.

Другими словами, процесс принятия управленческих решений играет роль мозгового центра системы управления устойчивым развитием предпринимательских структур, несущего полную ответственность за принятые решения, в то время как остальные структурные элементы системы делают механическую работу, не менее важную, но менее ответственную и не имеющую стратегического значения для функционирования системы.

В настоящее время нет консенсуса среди лидеров бизнеса относительно баланса между узкими корыстными интересами предприятия и его действиями, предпринятыми на благо общества. Предприятия по

всему миру постоянно сталкиваются с необходимостью поиска компромисса в вопросах собственной выгоды и долга перед обществом в погоне за финансовым выживанием. При этом одни руководители считают основной целью бизнеса получение прибыли, другие признают его более широкую социальную роль.

В развитых странах акцент делается на снижении ресурсоемкости производства и повышении экологической и социальной ответственности предприятий, в то время как в развивающихся странах быстрое развитие и максимизация финансовых показателей имеет первостепенное значение [4]. Определим перспективы повышения устойчивости развития российских предприятий за счет совершенствования системы принятия управленческих решений. Для этого обратимся к методике **SWOT**-анализа (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Преимущества системы принятия управленческих решений для обеспечения устойчивого развития российских предприятий	Проблемы системы принятия управленческих решений для обеспечения устойчивого развития российских предприятий
Интуитивный характер принятия управленческих решений, что обеспечивает их высокую адаптацию к рыночной ситуации	Высокий личный вклад менеджера в принимаемые решения, что обуславливает их высокую иррациональную составляющую
Высокая централизация управления, что обеспечивает системность принятия решений и устойчивость предприятия в кризисных ситуациях	Директивный характер принятия управленческих решений, что сужает круг альтернативных решений, из которых осуществляется выбор
Четкое разграничение полномочий и отсутствие ситуации принятия противоположных решений менеджерами различного уровня	Слабое развитие обратной связи, что препятствует получению полной информации об окружающей среде предприятия
Высокая скорость принятия управленческих решений, благодаря чему они не успевают устареть и соответствуют рыночной ситуации	Недостаточная квалификация менеджеров и их неспособность принимать правительственные управленческие решения
Перспективы повышения устойчивости развития российских предприятий за счет совершенствования системы принятия управленческих решений	Угрозы снижения устойчивости развития российских предприятий при отсутствии совершенствования системы принятия управленческих решений
Рационализация процесса принятия управленческих решений и принятия отдельных решений, оптимальных в условиях кризиса	Неэффективность иррациональных управленческих решений из-за углубления кризисных явлений в экономике
Повышение информационной базы о проблемах предприятия и своевременное их решение благодаря налаживанию обратной связи	Неадекватность управленческих решений существующей действительности из-за ускорения изменения рыночной ситуации
Установление баланса финансовой и производственной сфер деятельности предприятия благодаря повышению квалификации менеджера	Кризис на отдельных предприятиях из-за несоответствия финансовой и производственной сфер его деятельности

Как видно из табл. 1, можно выделить несколько ключевых особенностей системы принятия управленческих решений на российских предприятиях. Во-первых, это высокая зависимость управленческих решений от личности менеджера, что с одной стороны повышает гибкость таких решений и обеспечивает их высокую адаптацию к рыночной ситуации, но с другой стороны обуславливает их высокую иррациональную составляющую [5].

Во-вторых, это директивный характер принятия управленческих решений, что, с одной стороны, обеспечивает системность принятия решений и устойчивость предприятия в кризисных ситуациях, четкое разграничение полномочий и отсутствие ситуации принятия противоположных решений менеджерами различного уровня и высокую скорость принятия управленческих решений, благодаря чему они не успевают устареть и соответствуют рыночной ситуации, но, с другой стороны, сужает круг альтернативных решений, из которых осуществляется выбор [6].

В-третьих, это слабое развитие обратной связи, что препятствует получению полной информации об окружающей предприятии внешней среде. По этой причине зачастую менеджер несвоевременно получает информацию о существующих проблемах предприятия, узнает о них в последний момент, когда их последствия приобретают явную форму и начинают негативно сказываться на деятельности предприятия. В результате решения принимаются быстро, нередко необдуманно, что снижает их эффективность [7].

В-четвертых, это недостаточная квалификация менеджеров и их неспособность принимать правильные управленческие решения. В Российской Федерации промышленность составляет основу экономики. В идеале менеджер предприятия, действующего в реальном секторе экономики, должен обладать как образованием и навыками управленца и экономиста, так и практическим опытом работы в данной сфере промышленности и знать особенности производства [8].

На практике во главе российских промышленных предприятий находятся либо выходцы из производства, продвинувшиеся по карьерной лестнице, которые обладают необходимыми знаниями о деятельности предприятия, но не обладают квалификацией менеджера, либо сторонние профессиональные менеджеры, которые не всегда полностью понимают, чем они управляют. В результате в обоих случаях принимаемые управленческие решения не являются оптимальными, так как в них преобладает или излишняя экономическая эффективность в ущерб производству, либо интересы производства в ущерб финансовым показателям предприятия [9].

При отсутствии совершенствования системы принятия управленческих решений возникают серьезные угрозы снижения устойчивости развития российских предприятий. Так, из-за углубления кризисных явлений в экономике иррациональные управленческие решения могут оказаться неэффективными. Несоответствие финансовой и производственной сфер деятельности российских предприя-

тий может углубиться из-за недостаточной квалификации менеджеров, что приведет к локальным кризисам.

Из-за ускорения изменения рыночной ситуации в результате прихода иностранных предприятий на российские рынки в условиях интеграционных и глобализационных процессов, активно протекающих в российской экономике в последние годы, отсутствие налаженной обратной связи может привести к неадекватности управленческих решений существующей действительности.

Существование обозначенных угроз обуславливает необходимость совершенствования системы принятия управленческих решений на российских предприятиях, что откроет перспективы повышения устойчивости их развития. Для этого концепция устойчивого развития должна быть включена в политику управления предприятием и все его бизнес-процессы. Важной задачей совершенствования системы принятия управленческих решений на российских предприятиях является рационализация процесса принятия управленческих решений и принятия обезличенных решений, оптимальных в условиях кризиса.

Также необходимо повышение информационной базы о проблемах предприятия и своевременное их решение благодаря налаживанию обратной связи и установление баланса финансовой и производственной сфер деятельности предприятия благодаря повышению квалификации менеджера. В качестве рекомендаций по повышению устойчивости развития предпринимательских структур за совершенствования системы принятия управленческих решений в данном исследовании предлагаются следующие.

Первое – проведение анализа заинтересованных сторон в деятельности предприятия и налаживание связи с ними. Анализ заинтересованных сторон необходим для того, чтобы определить все стороны, которые находятся под прямым или косвенным воздействием деятельности предприятия. Это акционеры, инвесторы, кредиторы, регуляторы, сотрудники, клиенты, поставщики и общество, в котором работает предприятие. При проведении такого анализа необходимо определить ключевые вопросы, проблемы и информационные потребности заинтересованных сторон в области устойчивого развития предприятия.

Существование современного предприятия напрямую связано с глобальной окружающей средой, а также с обществом, в котором оно функционирует. В начале XX в. стратегии предприятий были направлены в первую очередь на окупаемость инвестиций, и предприятия не преследовали каких-либо других социальных или экологических целей. Эксплуатация природных и человеческих ресурсов была нормой во многих отраслях промышленности, влияние отходов производства на общество и окружающую среду находилось вне интересов предприятия. Другими словами, предприятия были подотчетны только их владельцам.

Сегодня коммерческие предприятия в развитых странах работают в более сложной и более регули-

руемой среде. Многочисленные законы и нормы регулируют их деятельность, а их руководители подотчетны более широкому кругу заинтересованных лиц. Устойчивое развитие расширяет группу заинтересованных сторон еще больше, вплоть до будущих поколений. Определение сторон, которые заинтересованы в деятельности предприятия, является центральным компонентом концепции устойчивого развития и приводит к большей корпоративной ответственности [10].

Разработка эффективного подхода к анализу заинтересованных сторон является важным аспектом этой системы управления и одним из ключевых различий между обычной практикой управления и практикой устойчивого развития предприятия. Поскольку потребности заинтересованных групп постоянно развиваются, их мониторинг является непрерывным процессом.

Следует принимать во внимание, что анализ заинтересованных сторон может выявить противоречивые ожидания. Например, клиенты могут требовать новых, экологически безопасных продуктов, в то время как сотрудники предприятия могут быть обеспокоены тем, что такая политика может угрожать их рабочим местам. Акционеры, тем временем, могут быть осторожными и обеспокоенными возвращением своих инвестиций. Анализ заинтересованных сторон может быть полезным способом для выявления областей потенциального конфликта между группами заинтересованных сторон, прежде чем они материализуются.

Второе – подготовка отчетов в области устойчивого развития предприятия. Следующим шагом в этом процессе является разработка содержательных отчетов для внутреннего управления и заинтересованных сторон с изложением целей устойчивого развития предприятия. Директора и руководители могут использовать внутренние отчеты для измерения производительности, принимать решения и контролировать осуществление их политики и стратегий.

Акционеры, кредиторы, сотрудники и клиенты, а также общественность в целом могут использовать внешние корпоративные отчеты, чтобы оценить производительность предприятия и убедиться в его заинтересованности в достижении не только финансовых, но также социальных и экологических целей. При этом будут исполнены требования регуляторов (органов государственной власти, регулирующих деятельность предприятия) в увеличении степени раскрытия информации. В то время как финансовые отчеты по-прежнему будут основным компонентом корпоративной отчетности, они станут только одним из многих видов ежегодно публикуемых отчетов предприятия.

Третье – определение общей политики и конкретных целей в области устойчивого развития предприятия. Необходимо четко сформулировать основные ценности, разделения которых предприятие ожидает от своих работников, и установить целевые показатели для операционной деятельности в отношении устойчивого развития. Высшее руководство несет ответственность за разработку политики в области устойчивого развития, за организацию и установление конкретных целей. Сотрудники могут оказывать сильное влияние на корпоративную

культуру и на показатели устойчивого развития предприятия. Международный опрос европейских предприятий, проведенный в 2014 г., показал, что более половины опрошенных предприятий принимает прямые предложения от сотрудников по вопросам охраны окружающей среды. Около 80% компаний, которые принимают такие предложения, изменили свои продукты и / или бизнес-процессы в соответствии со своей концепцией экологической ответственности, в результате чего их выручка выросла в среднем на 24% за последние три года без учета инфляции, а чистая прибыль – на 15% [11].

Это происходит не только в экологически развитых странах, таких как Швейцария и Норвегия, но также в Венгрии, где сотрудники заинтересованы в решении значительных экологических проблем страны. Поэтому концепция устойчивого развития требует, чтобы предприятия развивали корпоративную культуру, которая должна подчеркивать участие сотрудников, непрерывное обучение и совершенствование.

Международная торговая палата объясняет процесс постоянного улучшения следующим образом: «непрерывное совершенствование корпоративной политики, программ и экологических показателей с учетом технических разработок, научного понимания, потребительских нужд и ожиданий сообщества в соответствии с правовыми нормами в качестве отправной точки и применении общих унифицированных экологических критериев на международном уровне» [11]. В качестве целей в области устойчивого развития предприятия могут выступать следующие:

- интеграция экологических соображений в бизнес-процессы планирования и принятия решений;
- выявление, оценка и управление экологическими рисками, связанными с деятельностью предприятия и его продуктами на протяжении всего их жизненного цикла, чтобы уменьшить или устранить вероятность неблагоприятных последствий;
- помимо соблюдения всех необходимых нормативно-правовых требований, принятие более строгих стандартов защиты сотрудников предприятия;
- развитие сотрудников предприятия посредством их обучения и повышения квалификации и создание благоприятных условий для реализации их творческого потенциала;
- совершенствование технологии производства для сокращения ресурсоемкости и повышения энергоэффективности предприятия;
- сотрудничество с поставщиками, клиентами и деловыми партнерами для совместного достижения максимально возможных экологических стандартов;
- построение отношений с другими экологическими заинтересованными сторонами, в том числе правительством, научным сообществом, образовательными учреждениями, общественными группами и широкой общественностью, для разработки и популяризации инновационных решений экологических проблем и др.

Четвертое – повышение квалификации менеджеров предприятия и обеспечение их осведомленности как об особенностях деятельности предприятия, так и о принципах управления предприятием. Это может быть достигнуто за счет прохождения менеджерами обучающих программ или в рамках взаимодействия и обмена опытом с сотрудниками предприятия. Также необходимо установление ответственности менеджеров за решения, принятые в

области устойчивого развития предприятия. Возможна разработка руководства для менеджеров по принятию управленческих решений с приведением шаблонов решений в определенных ситуациях.

Таким образом, в результате проведения исследования выдвинутая гипотеза доказана, и выявлено, что процесс принятия управленческих решений является важным фактором устойчивого развития предпринимательских структур и занимает центральное место и играет роль мозгового центра в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур, направляющего и координирующего действия других структурных элементов системы.

Важнейшим принципом устойчивого развития является гармонизация интересов предприятия и общества. Поэтому для обеспечения устойчивого развития современным предприятиям недостаточно демонстрировать высокие финансовые показатели — им необходимо также реализовывать свою миссию перед обществом, проявляя экологическую и социальную ответственность.

В заключение следует отметить, что разработка эффективной системы управления в целях устойчивого развития предприятия требует совершенствования процесса принятия управленческих решений. Для этого концепция устойчивого развития должна быть интегрирована в систему бизнес-планирования, систему управленческой информации и систему управления, а принятие решений на всех уровнях управления предприятием должно стать более отзывчивыми к вопросам, связанным с устойчивым развитием.

Это не означает, что должны быть изобретены новые методы управления. Это скорее новой культурной ориентации и обширных усовершенствований системы, практики и процедур принятия управленческих решений. В рамках данной концепции для повышения устойчивости развития на российских предприятиях должны быть реализованы следующие основные направления модернизации в системе управления: выявление и установление связи с заинтересованными сторонами, встраивание концепции устойчивого развития предприятия в деятельность предприятия, повышение квалификации менеджеров, постоянное совершенствование практики корпоративной отчетности.

Литература

1. Безрукова Т.Л. и др. Совершенствование управления эффективным развитием экономической деятельности предприятий [Текст] / Т.Л. Безрукова, А.Н. Борисов, И.И. Шанин // Общество: политика, экономика, право. — 2012. — №3. — С. 45-52.
2. Коростелкина И.А. Использование методического инструментария управленческого анализа при принятии управленческих решений [Текст] / И.А. Коростелкина // Управленческий учет. — 2014. — №8. — С. 31-36.
3. Мацаев Э.В. Разработка метода принятия управленческого решения на базе запрограммированных управленческих решений (на примере управления МСП) [Текст] / Э.В. Мацаев // Экономика и предпринимательство. — 2015. — №4-1. — С. 950-953.
4. 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.

5. Попова Л.А. Информационная база для принятия управленческих решений на основе управленческого учета [Текст] / Л.А. Попова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. — 2015. — №1. — С. 13-18.
6. Пряничников С.Б. Методические аспекты управления организационно-экономическими преобразованиями в процессе обеспечения устойчивого развития предприятия [Текст] / С.Б. Пряничников // Экономика и предпринимательство. — 2012. — №3. — С. 231-234.
7. Пухальский А.Н. Формирование механизма устойчивого развития предприятия [Текст] / А.Н. Пухальский, К.П. Корсунь, О.В. Черданцева // Вестн. Новосибирского госуд. ун-та ; Сер. : Социально-экономические науки. — 2012. — Т. 12 ; №1. — С. 26-39.
8. Сидорин А.В. Модель и функции системы менеджмента устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / А.В. Сидорин, Н.С. Макарова // Современные исследования социальных проблем : электр. науч. ж-л. — 2012. — №4. — С. 12.
9. Черновалова Г.А. Инфраструктурные механизмы управления инновационным развитием персонала как фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / Г.А. Черновалова // Экономика и предпринимательство. — 2014. — №11-3. — С. 437-443.
10. Шевченко В.А. Принятие управленческого решения как управленческая компетенция [Текст] / В.А. Шевченко // Образование. Наука. Инновации: южное измерение. — 2015. — №2. — С. 55-61.
11. Development research and training international survey of European companies [Electronic resource]. — 2014. URL: <http://www.drt-ug.org/resources/reports/>

Ключевые слова

Принятие управленческих решений; система управления предприятием; устойчивое развитие предпринимательских структур.

Глазова Марина Викторовна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность исследуемых в статье М.В. Глазовой вопросов не вызывает сомнения, так как в рыночных условиях хозяйствования проблема устойчивости развития предпринимательских структур является одной из наиболее приоритетных. Кризисные явления в мировой и российской экономике доказали неэффективность процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур Российской Федерации и необходимости его совершенствования.

В статье автором проанализирована система управления предпринимательскими структурами, определена сущность и факторы устойчивого развития предпринимательских структур, выявлена роль и место процесса принятия управленческих решений в системе управления устойчивым развитием предпринимательских структур, а также исследованы перспективы повышения устойчивости развития российских предприятий за счет совершенствования системы принятия управленческих решений.

Научной новизной и практической значимостью обладают составленная и графически представленная модель системы управления устойчивым развитием предпринимательских структур с указанием роли и места процесса принятия управленческих решений и авторские рекомендации по повышению устойчивости развития российских предприятий за счет совершенствования системы принятия управленческих решений.

Таким образом, статья М.В. Глазовой посвящена решению актуальной проблемы, результаты проведенного исследования обладают практической значимостью и научной новизной, что позволяет рекомендовать статью к опубликованию 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.