

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОЙ МЕТОДИКИ В ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УКРАИНЫ**

Система принятия стратегических решений на предприятии может рассматриваться как совокупность трёх составляющих: организационно-распорядительного механизма, определяющего порядок инициации, подготовки, обсуждения и принятия решений на предприятии; системы интересов инсайдеров и внешних контрагентов и учёта их интересов в процессе подготовки и принятия решений; информационного обеспечения процесса принятия решений. Для предприятий, длительное время существующих на рынке, именно эта система, на наш взгляд, является носителем инвариантных индивидуальных особенностей фирмы. Под стратегическими решениями ряд учёных понимают решения, выполнение которых приводит к долгосрочным и труднопреодолимым последствиям. Совокупность таких взаимосвязанных решений, касающихся основных направлений функционирования предприятия, образует стратегию предприятия [1, с.75]. В эмпирической части данного исследования основное внимание уделялось первой составляющей системы принятия решений, то есть механизму принятия стратегических решений, чтобы ответить на вопросы: как реализуется на предприятиях система подготовки, обсуждения и принятия важнейших стратегических решений; каковы типы принятия таких решений на предприятиях; каково распределение типов механизмов принятия стратегических решений по предприятиям выборки.

Для решения перечисленных задач использовались статистические данные обследования более 50 промышленных предприятий АР Крым (2007-2008гг.). При этом были рассмотрены три группы вопросов: сложившееся на данном предприятии распределение персональных обязанностей в процессе принятия решений: кто инициирует решение проблемы, прорабатывает варианты решения и принимает это решение; возникающее при распределении интересы; распределение функций в процессе принятия решений, При этом, выделили ситуации, в которых директор сам решает все вопросы. Исследование проводилось в соответствии с зарубежной методологией ЦЭМИ РАН [2].

В зависимости от реальных действий предприятий по приведенным вопросам, формируются типовые варианты организационных механизмов принятия стратегических решений, описание которых приведено ниже. Для формирования типов механизмов в качестве базового признака рассматривается состав лиц, принимающих стратегические решения. Можно выделить следующие типы организационных механизмов принятия стратегических решений.

Абсолютно авторитарный (диктаторский) тип предполагает единоличное принятие решений директором, как правило, без консультаций с другими работниками предприятия (решения принимает директор, не советуясь ни с кем). Авторитарный тип характеризуется узким составом лиц, обсуждающих решение, слабым учётом их мнения, единоличным выбором варианта к исполнению (решения принимает директор, иногда советуясь с подчинёнными).

Демократическому типу присущи открытость процесса инициации проблем, представительность круга лиц, обсуждающих проблемы, коллегиальные способы выбора и принятия решений (решения принимают менеджеры и представители коллектива).

Олигархический тип характеризуется резкой и труднопреодолимой границей между узкой группой лиц, допущенной ко всем стадиям процесса подготовки и принятия решений и остальными участниками производства (работники, собственники). Само решение может приниматься коллегиально. Олигархический механизм занимает в определённом смысле промежуточное место между авторитарным и демократическим, однако имеет и некоторую специфику, связанную с наличием неизбежных внутренних противоречий между членами олигархической команды. В связи с этим данный тип механизма не отличается устойчивостью (решения принимает сам директор и его команда).

Стратегический тип характеризуется значительной деперсонификацией процесса принятия решений и предполагает наличие явно выраженной комплексной социально-экономической стратегии предприятия как относительно стабильной системы взаимосвязанных важнейших решений, определяющих в каждый текущий момент направления и точки фокусирования его ресурсов и усилий. Обсуждение вариантов текущих усилий сводится к вопросу соответствия их комплексной стратегии предприятия либо к необходимости пересмотра стратегии, что является сложным и дорогостоящим процессом (для большей части ситуаций решения не принимает никто, поскольку имеется принятая и утверждённая стратегия).

Реактивный тип реализуется в условиях отсутствия комплексной стратегии и минимизации предварительных стадий принятия решений – подготовки и обсуждения, и предполагает быструю, но не всегда последовательную реакцию на поступающие сигналы. Процесс принятия стратегических решений при таком механизме не отличается от принятия тактических и оперативных (решения принимают все, то есть те, кто в момент импульсивной реакции оказывается рядом).

Смешанный тип, по существу, характеризуется невозможностью отнесения к одному из предыдущих типов (система принятия решений отсутствует).

На основе данных исследования и формализации критериев принадлежности предприятия к определённому виду механизма сделаны выводы о распределении последних в выборке. Приведём некоторые результаты. На восьми из каждых десяти предприятий – в 83% случаев – в начальной постановке проблемы принимает непосредственное участие директор предприятия. На четырёх из каждых десяти предприятий (43% случаев) в постановке вопросов, требующих стадийного прохождения, принимает участие кто-либо из заместителей директора (на малых предприятиях этот процент снижается до 23). На трёх из каждых десяти обследованных предприятий к начальной стадии допускаются и функциональные руководители, на каждых двух – линейные. Всего 15% предприятий указали на участие представителей собственников в постановке проблем и примерно столько же – на участие представителей коллектива. На 9 предприятиях (в основном средних и крупных с численностью от 200 до 2000 чел.) постановка задач входит в круг деятельности внешних консультантов предприятия.

Таким образом, на большинстве обследованных предприятий роль постановщика важнейших для жизни предприятия стратегических проблем принадлежит единоличному руководителю. Учитывая размеры внешней среды предприятия, в такой ситуации серьёзные или назревающие проблемы могут просто выпасть из поля зрения либо быть рассмотрены слишком поздно. Думается, что многие предприятия нуждаются в специализированных подразделениях стратегического планирования, функциональные работники которых занимались бы решением проблем перспективных перемен в окружающей хозяйственной среде, поскольку роль директора предприятия значительно шире и сложнее и не позволяет ему сосредоточиться на углублённом изучении стратегических проблем и рисков.

Симптоматично, что на малых предприятиях роль заместителей директора в постановке проблем намного ниже, чем на остальных, что свидетельствует о большей дистанции между первым лицом и другими руководителями. В процессе инициации вопросов основная роль принадлежит бухгалтеру малого предприятия, то есть данные предприятия находятся в сфере действия чисто личностных, микроэкономических факторов.

Анализ ситуаций по первому вопросу по группам предприятий различных форм собственности не выявил каких либо существенных отличий, за исключением двух моментов: директора предприятий муниципальной собственности лишь в 70% случаев (по сравнению с 80% в целом по выборке) принимают участие в постановке стратегических вопросов; напротив, на предприятиях других форм собственности в постановке вопросов директора участвуют в 95% случаев. Это говорит о большей зависимости руководителей муниципальных предприятий от вышестоящих структур, и, наоборот, о самостоятельности руководителей предприятий иных форм собственности.

Проработка решения осуществлялась в основном (77,5%) функциональными руководителями, гораздо меньшая доля участия в этом процессе (49%) линейных руководителей и остальных групп работников. Интересно отметить, что на тех предприятиях, где в проработке решений участвуют консультанты, директора 1/3 предприятий также участвуют в проработке решений, причём на малых предприятиях это происходит в 49% случаев, а на крупных – лишь в 18%. Зато здесь значительно большая нагрузка приходится на функциональных руководителей (на 92% крупных предприятий функциональные руководители осуществляют проработку решений).

Функциональные руководители лидируют и по участию в обсуждении решений (70%). Следует отметить, что ранжирование ролей каждой из групп участников носит относительно естественный характер: заместители директора – 62%; директор – 57%; линейные руководители – 53%; представители трудового коллектива – 46%; представители собственников – 23%; внешние консультанты и эксперты – 10%.

Наконец, в итоговом принятии решений, на 96% предприятий доминирующая роль принадлежит директору. Вместе с тем примечательно, что хотя и в меньшей доле, но в непосредственном принятии решений участвуют все представители: заместители директора – 33%; функциональные руководители – 16%; собственники – 17%; представители трудового коллектива – 12%; и даже консультанты – 1%. На малых предприятиях доля участия внешних собственников в принятии решений вдвое ниже, а на крупных – вдвое выше (33%), чем в среднем по выборке.

Анализ процесса принятия решений. На 5 предприятиях (10%) решения принимаются единолично директором. На 6 предприятиях (12%) принят более демократический стиль ведения собраний, согласно которому решения обсуждаются коллегиально, а принимаются голосованием. На остальных 78% предприятий решения обсуждаются коллегиально, но принимаются директором. Если распределение предприятий по формам собственности не вносит существенных изменений в результаты, то учёт распределения по размеру (численности занятых) приводит к следующим выводам.

По мере увеличения размера предприятия процент предприятий с единоличным принятием решений монотонно убывает с 17 (на предприятиях с численностью до 100 чел.) до 2 (на предприятиях с численностью более 2000 чел.). Наоборот, процент предприятий с коллегиальными решениями монотонно возрастает в зависимости от размера – с 57 до 74. Таким образом, чем крупнее предприятие, тем демократичнее является его система принятия решений.

Изложим результаты эмпирического анализа распределения механизмов принятия стратегических решений, ориентируясь на предложенную выше типологию. Алгоритмы отнесения предприятия к тому или иному типу приведены в работах [3,4]. Ограничимся распределением предприятий по типам механизмов (в некоторых случаях идентификация типа механизма на предприятии оказалась невозможной из-за отсутствия необходимых статистических данных).

Абсолютно авторитарный (диктаторский) стиль	– 3 предприятия (6%).
Авторитарный стиль	– 27 предприятий (54%).
Демократический стиль	– 2 предприятия (4%).
Олигархический стиль	– 2 предприятия (4%).
Стратегический стиль	– 9 предприятий (18%).
Реактивный стиль	– 7 предприятий (14%).

Отметим, что более чем у половины обследованных предприятий (60%) оказались вполне выраженными черты авторитарного стиля управления.

Приведём теперь некоторые характеристики предприятий, сгруппированных по типам механизмов принятия стратегических решений. Начнём с первой группы. Почти все «абсолютно авторитарные» предприятия принадлежат размерной группе до 1000 занятых. Причём, они характеризуются в основном удовлетворительными экономическими показателями.

Численность до 1000 чел. имеют 82% предприятий «авторитарной» группы. Большинство экономических показателей этой группы (финансовое состояние, степень загрузки мощностей, обеспеченность заказами и др.) несущественно отличается от средних по всей выборке. Следует полагать, что поведение остальных предприятий во многом повторяет поведение предприятий данной группы.

Третья группа – предприятия «демократического» стиля управления. На 70% таких предприятий численность работников составляет от 200 до 5000 чел. и они находятся в частной или смешанной собственности. Особенность данной группы заключается в следующем: инновационная деятельность осуществляется более активно, чем в среднем по выборке (36% против 27%). Отметим, что ещё более высокая инновационная активность присуща предприятиям стратегического типа (46%), однако «демократические» предприятия могут входить в группу «стратегических».

Четвёртая группа – «олигархические» предприятия – не слишком отличается от предыдущей. Некоторое отличие можно отметить в части организации маркетинговой деятельности: процент предприятий этой группы, вовсе не расходующих средства на маркетинг, существенно ниже, чем средний (43 против 62).

Пятая группа – предприятия «стратегического» стиля управления. Свыше 80% таких предприятий имеют численность от 200 до 5000 чел. и находятся в частной или смешанной собственности. На предприятиях этой группы наиболее сильна инновационная активность (46% против 27% в среднем) и активность в сфере маркетинга (процент предприятий, не выделяющих средств на маркетинг, ниже среднего на 25 пунктов). Это подтверждает тезис о связи между особенностями механизма принятия решений и их характером.

Шестая группа – «реактивные» предприятия. Более 60% таких предприятий относятся к группе малых. Для них показатель инновационной активности наиболее низок среди всех групп и почти вдвое ниже среднего по выборке. Не проявляют эти предприятия и маркетинговой активности. Результат: наибольший (по сравнению с остальными пятью группами) процент предприятий данной группы считает экономическую ситуацию на предприятии плохой.

Предположение о положительной или отрицательной корреляции между эффективностью работы предприятий и степенью демократизации управления не нашло подтверждения. Предположение о положительной зависимости объёма инновационной и маркетинговой деятельности от степени коллегиальности механизма принятия решений подтверждается эмпирическими данными.

Внутренние механизмы выработки и реализации решений способствуют дистанцированию сферы деятельности и интересов директоров как от коллектива в целом, так и от каждого отдельного работника.

Подтверждается гипотеза об изолированности первого лица предприятия не только от коллектива, но и от менеджмента. На большинстве предприятий складывается ситуация, когда наноэкономические факторы доминируют при принятии управленческих решений, а баланс стратегических сил в управлении предприятием представляет собой либо равнодействующую сил директора и стратегического инвестора, либо однонаправленную силу, реализующую интересы директора.

#### **Литература**

1. Тамбовцев В., Качалов Р., Забелин А. Стратегическое планирование в работе промышленных предприятий // Экономическое равновесие России. – 2002. -№2. - С.5.
2. Стратегическое планирование. Центр экономической конъюнктуры при Правительстве России, 2006. - 58с.
3. Клейнер Г. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., Экономика, 2005. - 121с.
4. Механизмы принятия решений на промышленных предприятиях: ЦЭМИ РАН. – М., ЦЭМИ РАН, 2006. - 98с.