

*Гулей И.А., ст. препод.,
Целютина Т.В., канд. социол. наук, доц.*

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДО СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

gulei@bsu.edu.ru

В статье рассматриваются особенности современных принципов принятия управленческих решений в сфере малого бизнеса, с учетом динамики развития управленческих систем. Представлены результаты исследования, направленного на выявление влияния качественных характеристик руководителей на эффективное принятие управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения, модель, малый бизнес, конкурентоспособность, компетентность.

Малый бизнес – это некий сегмент рынка, которому свойственны черты гибкости, автономии и оперативности в принятии решений. В России на предприятиях данного сектора, количество которых составляет 1,6 млн., занято более 10 млн. человек; их оборот приближается к 17 млрд. рублей [1].

Одна из особенностей малых предприятий состоит в том, что принятие решений касающихся распределения средств на работников, анализа рынка, конкурентов, клиентов, поставщиков остается за собственником. В этой ситуации особую актуальность приобретает его профессионализм, ответственность, добросовестность, пунктуальность и отношение к подчиненным. Данные качества необходимы для того чтобы руководитель умел грамотно и своевременно принимать управленческие решения, придерживаясь определенных принципов.

Практика показывает, что большая часть малых предприятий занимается оптовой и розничной торговлей, ремонтом автотранспортных средств, строительством, сельским хозяйством. Работа в этих секторах зачастую связана с повышенной ответственностью работодателя за своих работников. Поэтому при принятии управленческих решений, руководитель должен понимать все риски, факты и будущие последствия [2].

Развитие малых предприятий должно происходить динамично, чтобы не потерять свою конкурентоспособность. Актуализируется практика своевременного учета принципов, придерживаясь которых, руководитель должен в сжатые сроки принимать наиболее эффективные решения.

Управленческие решения – это важный аспект работы управленческих кадров, который заключается в выборе доступных решений, исходя из имеющихся человеческих, интеллектуальных, информационных и финансовых ресурсов [3]. Роль принципов для принятия управленческих решений в малом бизнесе весьма высо-

кая, так как неопределенность выбора альтернатив решений может создавать ряд проблем, ведущих к реорганизации конкретного предприятия. Соблюдение последовательности шагов, именуемых принципами, является незаменимым элементом эффективной деятельности руководителя.

На наш взгляд, одними из актуальных принципов принятия управленческих решений для малого бизнеса, являются принципы предложенные Эдуардом Мальцевым, профессором высшей школы менеджмента. В 2012 году журнале «Научный менеджмент», автор опубликовал статью, где спроектировал ряд принципов, которыми необходимо руководствоваться при принятии решений.

1. Первый принцип – это итеративность. В случае с принятием решений итеративность означает многократное повторение поиска наилучшего варианта – с учётом прохождения каждой итерации (цикла), на котором есть свое видение и понимание конечного результата.

2. Метамышление (мышление о мышлении). Размышляя человек может познать и проанализировать мышление другого. У каждого руководителя, доминирует свое мышление, творческое или критическое, логическое или интуитивное, рациональное или эмоциональное и т.д. Изучение мышления как процесса, позволяет понять природу ошибок в принятии решений и предотвратить некоторые из них.

3. Базовый принцип – управление. Грамотное управление любым процессом позволит достичь целей с минимальными потерями. И циклы принятия решений, не являются исключением из правил. Управляя циклом, руководитель должен уметь отделять суть, содержание, вырабатываемого решения от процесса его принятия. Разделить содержание решения и процесс его принятия можно сформулировав ряд простых вопросов. По содержанию: каковы факты? в чём состоит проблема? как выглядит решение? По процессу: как мы это сделаем? [4].

На основе данных ключевых принципов и строится модель принятия управленческих ре-

шений (рис. 1), где первый принцип отражен в виде итераций, т.е. циклов.



Рис. 1. Модель принятия решений

Так, из модели принятия решений, видно, что важными этапами являются наличие фактов и понимание рисков. При моделировании проблемы – главное, четко сформулировать условия сложившейся ситуации и проанализировать свои дальнейшие действия. И только после конкретизации всех вышеперечисленных этапов, можно перейти к модели решения. Важным показателем при моделировании решения является степень влияния на репутацию и эффективность деятельности всей компании. Качественное решение предполагает анализ важнейших последствий и позволяет устранить причины проблемы (в идеале – до её возникновения) не создавая при этом новых.

управленческих решений целесообразно рассматривать в контексте с современными принципами, которые в совокупности практикоориентированности наибольшим образом адаптированы к малому бизнесу.

В ведущей экономической литературе отмечаются особые принципы принятия управленческих решений, применение которых, направленно на высокую рентабельность организаций в условиях постоянных изменений [4].

Особенность данных принципов состоит в соотношении качеств руководителя с этапами его действий при принятии решений. Так, выделяют пять личностных характеристик менеджера и соответствующие им пять правил (принципов) разработки и принятия решений (табл.1).

Отметим, что данные принципы принятия

Таблица 1

Соотношение принципов с качествами руководителя, принимающего управленческие решения

ПРИНЦИПЫ		КОМПЕТЕНЦИИ
1	Установление четких границ (руководитель должен на высоком уровне разбираться в той отрасли, в которой возникла проблема)	Профессионализм
2	Понимание последствий и принятие ответственности (руководитель должен понимать, что его решения будут отражаться не только на деятельности предприятия, но и на судьбе лиц, работавших в нем)	Ответственность
3	Качественный подход (чем старательнее и добросовестнее работодатель будет подходить к принятию УР, тем большую выгоду он получит в итоге)	Добросовестность
4	Своевременность (руководителю необходимо уметь не только качественно решать проблемы, но еще и в определенный срок)	Пунктуальность
5	Косвенная коллегиальность (заключительный этап и утверждение решения остается за руководителем, но предоставление возможности подчиненным участвовать в этом процессе будет положительным мотивом)	Отношение к подчиненным (умение делегировать)

С целью анализа компетентностных траекторий принятия управленческих решений нами проведено исследование на базе малых организаций строительной сферы Белгородской области, таких как: ООО «СтройУют», ООО «Аграрно Промышленное Строительство (АПС)», ООО «ЛенТранс-31», ИП «Промтех», «Мир срубов», «СтройГрупп». Для получения объективных и достоверных показателей качественных характеристик руководителей (численность исследуемых руководителей составила 18 человек) нами были опрошены сотрудники компаний в соот-

ветствии с гендерными, возрастными, образовательными и психофизиологическими особенностями. Предложенная нами анкета, заключалась в измерении таких показателей как: профессионализм, ответственность, добросовестность, пунктуальность, отношение к подчиненным. Осуществление измерения проводилось методом балльных оценок. Респондентами опроса выступили 170 работников организаций. Представленные шкалы в таблице наглядно отражают общую оценку качеств «своего руководителя» данную работниками (табл.2).

Таблица 2

Шкалы оценки качественных характеристик руководителя

Показатели	Значимость	Наличие
Профессионализм	26	21
Ответственность	20	20
Добросовестность	20	25
Пунктуальность	18	18
Отношение к людям	16	16

Исследование показало, компетенцию руководителя – «Профессионализм» сотрудники оценивают на 21%, что выявляет отклонение на 5% в худшую сторону; по второй компетенции – «ответственность», номинальные и фактические результаты равны – 20%; «добросовестность» значима для сотрудников на 20%, хотя, на самом деле, данный показатель преобладает – 25%, и,

это хорошее отклонение; «пунктуальность» предполагается на одном уровне – 18%; показатель «отношение к людям» также находится на одном уровне – 16%.

Результаты влияния совокупности качественных характеристик руководителей на эффективное принятие управленческих решений представлены на рис.2.

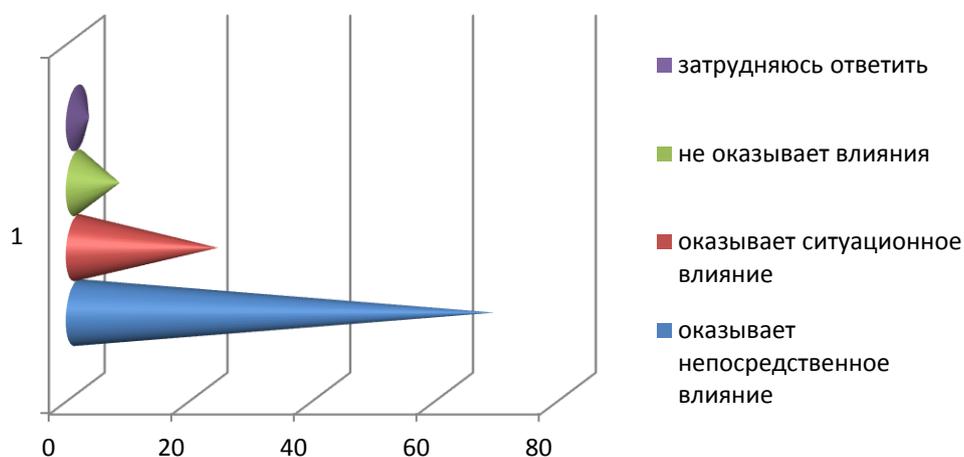


Рис. 2. Степень влияния качественных характеристик руководителей на эффективное принятие управленческих решений

Представленные результаты показывают, преобладание мнений респондентов о непосредственном влиянии рассматриваемых характеристик на принятие управленческих решений (68%); 23% опрошенных отметили ситуационный характер влияния, что позволяет сделать вывод о масштабности и многополярности системы управления в целом, и сложности отдельно принимаемого решения, в частности; отсутствие влияния качественных характеристик ру-

ководителей на эффективное принятие управленческих решений характерно для 7% респондентов; и лишь 2% сотрудников организаций затруднились с ответом на данный вопрос.

Результаты проведенного исследования доказывают необходимость эффективной интеграции качественных характеристик руководителей в процесс принятия управленческих решений. Компетентностный подход к разработке, внедрению и мониторингу управленческих решений

должен быть обусловлен систематизацией мышления руководителя, а также его уровнем профессионального мастерства.

Для успешного продолжения своей деятельности на рынке, поддержания высокого уровня конкурентоспособности, руководителям малых предпринимательских структур, при принятии решений, полезно применять на практике такие принципы как: установление четких границ, понимание последствий и принятие ответственности, качественный подход, своевременность, косвенная коллегиальность. У руководителей обладающих всеми указанными компетенциями и применявших данные принципы на практике, существует перспектива развития и

расширения своего малого бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Малое и среднее предпринимательство в России. – Стат. сб./ Росстат. М., 2010. С.172.
2. Губарев Р.В. Соотношение принципов с качествами менеджера // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2011. № 6. С. 46 – 54.
3. Бойко С.В. Моделирование системы управления в малом бизнесе // Организатор производства. 2011. № 2. С. 42 – 47.
4. Мальцев Э.С. Выбор наилучшего // Научный менеджмент. 2012. № 6. С. 24 – 31.