

АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ РЕСПУБЛИКИ СЕВЕРНОЙ ОСЕТИИ - АЛАНИИ

© 2013 Дедегкаев Виктор Хасанбиевич

доктор экономических наук, профессор

© 2013 Камбердиева Светлана Султановна

доктор экономических наук, профессор

© 2013 Басиева Лаура Батразовна

Северо-Кавказский горно-металлургический институт
(государственный технологический университет), г. Владикавказ

E-mail: salima@list.ru

Представлены результаты исследования технологий процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах Республики Северной Осетии - Алании, позволившие выявить их особенности и основные модели.

Ключевые слова: предпринимательство, технологии, процесс, разработка и принятие управленческих решений, модели, система управления, компетенции.

В условиях повышения конкуренции обеспечение процесса устойчивого и эффективного развития на основе использования современных технологий разработки и применения управленческих решений становится одним из обязательных элементов управления любой организации¹.

Чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать состояния и возможности развития своего предприятия, а также существующих потенциальных конкурентов. Постоянное совершенствование систем управления предприятия, превращение процессов развития в предмет внимания всего персонала - важнейший фактор успешной экономической деятельности предприятия².

Автором проведено исследование особенности технологий процесса разработки и принятия управленческих решений (РУР) в зависимости от размера предприятий и их организационных структур. Анализ результатов исследования показывает, что технологии разработки и принятия РУР по уровням управления предприятий существенно различаются. Так, на малых предприятиях с плоской организационной структурой управления практически все решения принимаются руководителем, который зачастую выступает и в роли собственника. Промежуточным звеном передачи решений и контроля их исполнения иногда выступает администратор (заместитель руководителя). Организационная модель принятия, передачи и исполнения управленческих решений в организации с плоской оргструктурой представлена на рис. 1.

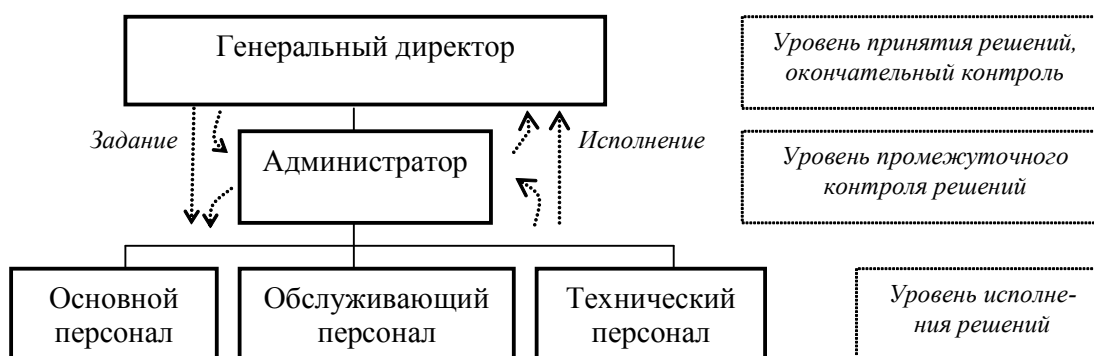


Рис. 1. Организационная модель принятия, передачи и исполнения управленческих решений в организации с плоской оргструктурой

Согласно уставу, если общество состоит из одного участника, решения по вопросам, которые относятся к полномочиям общего собрания участников, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно. В подобной организации качество решений и набор технологий для их разработки определяется уровнем подготовки руководителя. Это позволяет говорить о характере локального сосредоточения компетенций в одной точке. Поэтому такой способ принятия управленческих решений и характер сосредоточения компетенций можно условно назвать «точечная зона концентрации компетенций».

Преимуществами такой системы управления являются: непосредственная связь руководителя с исполнителями, что обеспечивает оперативность принятия решений, однозначность выдаваемых команд и непосредственный контроль над качеством исполнения заданий. К проблемам следует отнести следующие: высокие требования к уровню личностных и деловых компетенций руководителя, который должен непосредственно обеспечивать упорядочение маркетинговой, снабженческой, технической, производственной, экономической, сбытовой сторон деятельности предприятия; чрезмерная функциональная загруженность руководителя; неполное использование творческого потенциала работников и т.д. Наличие пределов возможностей руководителя накладывает ограничения на размер и масштабы деятельности предприятий, использующих подобные схемы принятия управленческих решений: они, как правило, небольшие, с числом сотрудников до 20 чел.

Если учредителей несколько, что характерно для более крупных организаций, то к компетенциям общего собрания участников, как правило, относятся: определение основных направ-

лений деятельности; изменение устава; изменение размера уставного капитала; избрание исполнительного органа - директора и досрочное прекращение его полномочий; установление ему размера вознаграждения и денежных компенсаций; утверждение годовых отчетов; принятие решения о распределении чистой прибыли; принятие решения о реорганизации или ликвидации предприятия.

Организационная модель разработки управленческих решений в организации с коллегиальным органом в виде общего собрания представлена на рис. 2.

В подобной организации качество решений и набор технологий для их разработки определяются уровнем подготовки участниками коллегиального органа управления, а также руководителя. Это позволяет говорить о характере сосредоточения компетенций на верхнем уровне иерархии предприятия. Поэтому такой способ принятия управленческих решений и характер сосредоточения компетенций можно условно назвать «зона концентрации компетенций на верхнем уровне иерархии предприятия». Преимуществом данной схемы управления по сравнению с предыдущей является возможность коллективного обсуждения стратегических вопросов, что позволяет принимать более взвешенные управленческие решения и снимать излишнюю нагрузку на руководителя предприятия.

На средних и крупных предприятиях технологии разработки и принятия РУР значительно отличаются от рассмотренных выше. Структура таких предприятий представляет собой множество подразделений, расположенных по уровням управления. Руководитель предприятия осуществляет координацию и организацию текущей деятельности с участием консультативных орга-

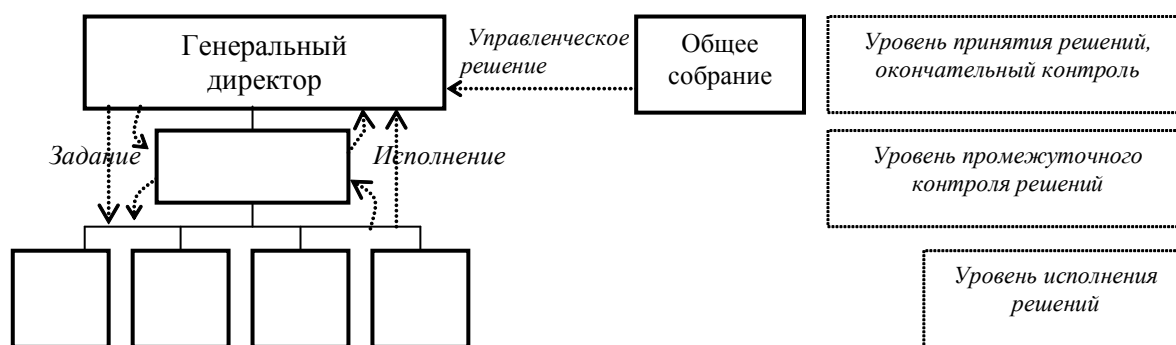


Рис. 2. Организационная модель разработки управленческих решений в организации с коллегиальным органом в виде общего собрания

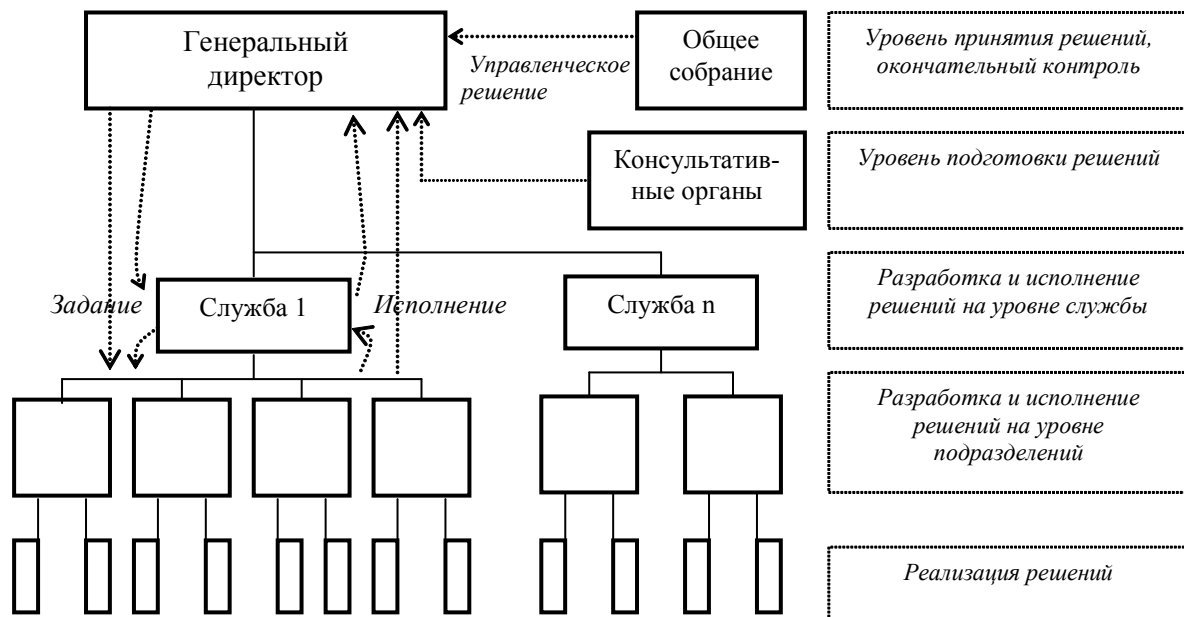


Рис. 3. Организационная модель разработки управленческих решений в организациях на основе коллегиальных групп (штабов)

нов и привлечением руководителей соответствующих служб и подразделений (рис. 3).

Подобные коллегиальные органы обычно называют штабами. Это позволяет говорить о характере распределения компетенций по функциональным подразделениям. Поэтому такой способ принятия управленческих решений и характер сосредоточения компетенций можно условно назвать «распределение компетенций по функциональным подразделениям».

Предпринимательские структуры, использующие такую форму своего устройства, получают дополнительные возможности в функциональном развитии и расширении набора технологий принятия управленческих решений. Так, появляется возможность использовать научно-практический потенциал маркетинга, расширяя деятельность предприятия в область более точного выявления и удовлетворения рыночного спроса. Подобные возможности характерны для кластерных структур взаимодействия предприятий³, а также и для других интеграционных форм хозяйствующих субъектов⁴.

В данной связи предприятие должно использовать новые технологии РУР, обеспечивающие: определение потребности как населения, так и производства в продукции, услугах и выполняемых работах предприятия; разработку и осуществление спецификации параметров новой продукции; освоение новых сегментов рынка; распределение и доставку продукции потребителям;

контроль над изменением спроса потребителей; сбор информации о рынке; рекламу предприятия и продукции и т.д. Однако на многих аналогичных предприятиях специальных подразделений или специалистов по маркетингу нет, что значительно снижает их конкурентоспособность.

Технологии РУР, направленные на принятие управленческих решений в области оплаты и стимулирования труда, являются важным вопросом для каждого предприятия, так как от их обоснованности зависят результаты деятельности, качество и производительность труда, добросовестность выполнения работниками своих должностных обязанностей, отношение персонала к руководителям. Сложность и многообразие проблем организации оплаты и стимулирования персонала предприятий Республики Северная Осетия - Алания требует адекватности отражения их в соответствующих технологиях РУР (рис. 4).

На большинстве предприятий республики разработаны системы стимулирования труда персонала и в этой связи применяются соответствующие технологии РУР. В зависимости от вклада каждого участника трудового процесса в конечный результат деятельности предприятия применяется поощрение или наказание. Для лучшего стимулирования труда работников используются также виды дополнительных доплат: премии за хорошую работу, надбавка за сверхурочные, за ночное время и праздничные дни и т.д.

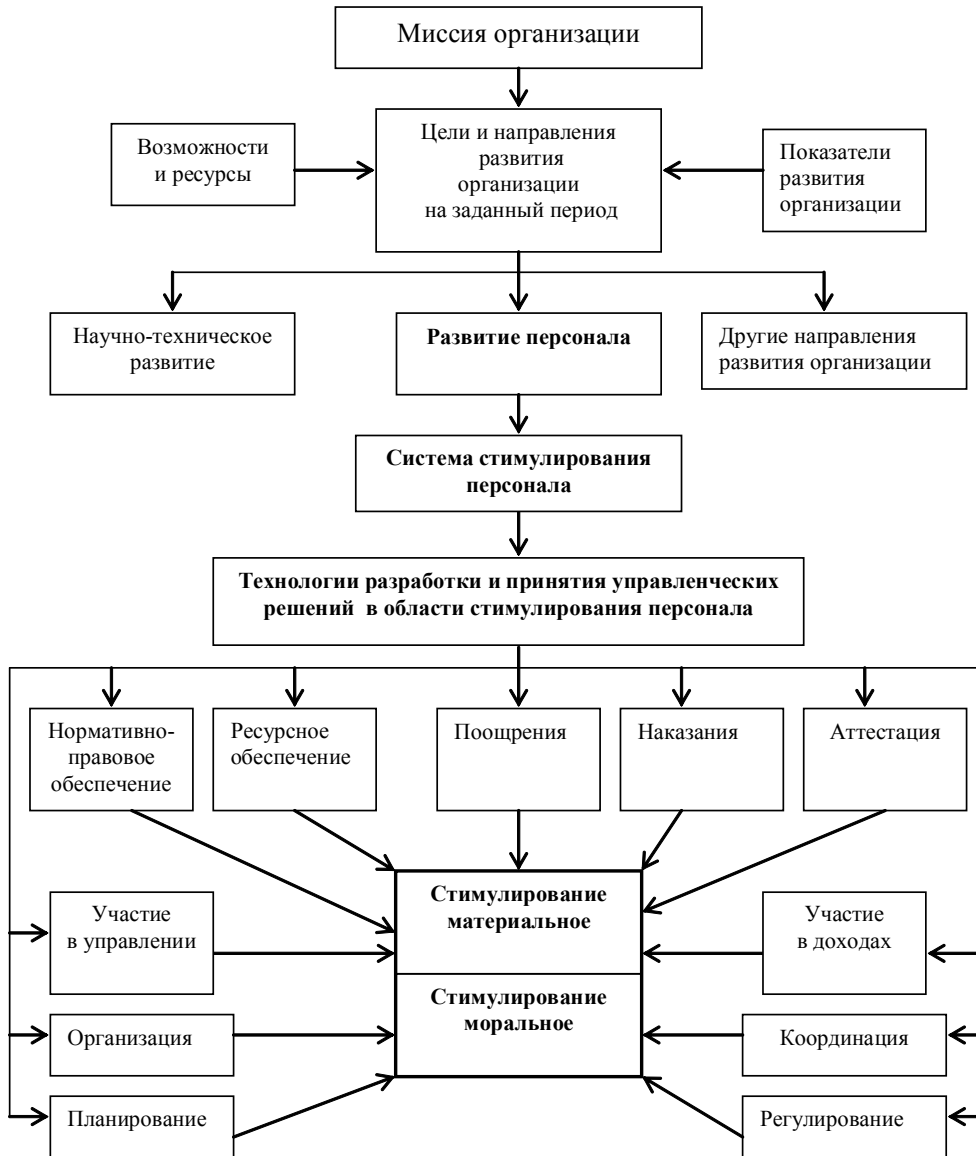


Рис. 4. Основные технологии РУР в области оплаты и стимулирования персонала предприятий Республики Северная Осетия - Алании

Моральное стимулирование происходит путем повышения командного духа сотрудников, путем убеждения в необходимости их труда для организации.

Основная цель технологий РУР в области оплаты и стимулирования персонала предприятий состоит в том, чтобы увязать оплату и стимулирование труда в зависимости от его качества трудового вклада каждого работника и коллективов и тем самым повысить их стимулирующую функцию.

Построение системы стимулирования персонала в организации во многом основано на методах управления, которые представляют собой совокупность экономических и неэкономических

стимулов и рычагов, влияющих на человека, направляющих деятельность работников в нужном для предприятия и общества направлении.

При помощи технологий РУР на предприятиях РСО - Алания решаются следующие задачи: создание эффективной организации оплаты труда; разработка форм и систем оплаты труда работников предприятия; разработка критериев, показателей и определение размеров стимулирующих доплат за достижения работников предприятия; разработка должностных окладов служащим и специалистам; обоснование отдельных показателей и полноценной системы премирования сотрудников и т.д.

Вместе с тем не все технологии РУР, указанные выше на рис. 4, применяются на каждом предприятии. Как правило, используются отдельные меры материального вознаграждения работников и практически не применяется комплексная система стимулирования труда. Для того чтобы руководители могли активно содействовать достижению целей стимулирования, им нужны знания и компетенция в этой конкретной области. Если руководители не понимают специфики методов управления работниками, особенностей стимулирования, то они не смогут создать эффективную систему стимулирования.

Большинство предприятий республики имеют свою систему стимулирования работников, компонентами которой являются:

- формирование благоприятных условий труда;
- использование системы оплаты и стимулирования труда;
- поддержание благоприятного социально-психологического климата среди работников;
- предоставление определенной самостоятельности (инициативности) и ответственность за результаты своего труда.

Стиль управления характеризуется как авторитарный, однако основанный на подходах справедливости и уважения человеческого достоинства.

Распорядительная деятельность, направленная на исполнение управленческих решений, характеризуется коэффициентом единства командования и коэффициентом единства распорядительства.

Коэффициент единства командования отражает ту часть из всей совокупности поручений, которую работнику дает непосредственный ру-

ководитель. Коэффициент единства командования выражается следующей формулой:

$$K_{ек} = \frac{K_{np}}{K_n},$$

где $K_{ек}$ - степень единства командования;

K_{np} - количество поручений, выданных работнику от его непосредственного руководителя;

K_n - количество всего поручений, полученных работником.

В идеальном случае $K_{ек}$ должен составлять 1.

По итогам исследования группы предприятий степень единства командования в 2012 г. составила следующую величину (в расчете на 1 рабочий день):

$$K_{ек} = 4,2 / 7,4 = 0,56.$$

Данные отражают, что в день в среднем каждый сотрудник получает от непосредственного руководителя 4,2 поручения, а 7,4 - количество поручений, вообще получаемых сотрудником от разных руководителей (в том числе бригадиров, мастеров, начальников участков и т.д.). Коэффициент 0,56 означает, что в организации степень единства командования нарушена, не является идеальной потому, что вышестоящий руководитель дает распоряжения сотруднику «через голову», минуя его непосредственного линейного руководителя.

Коэффициент единства распорядительства отражает, какая часть полученных заданий не противоречит другим и не исключает их выполнение. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{ер} = \frac{K_{зн}}{K_з},$$

Модели компетенций, фактически используемые в предпринимательском секторе Республики Северной Осетии - Алании

Модель компетенций	Субъект компетенции	Размер предприятия	Способ принятия решений
Точечная зона концентрации компетенций	Руководитель организации	Малый	Единоличный, в виде распоряжений руководителя
Зона концентрации компетенций на верхнем уровне иерархии предприятия	Руководитель и коллегиальный орган управления - общее собрание	Малый и средний	Стратегические - общим собранием Оперативные - единоличный в виде распоряжений руководителя
Распределение компетенций по функциональным подразделениям	Руководитель - общее собрание Коллегиальные группы (штабы)	Средний и крупный	Стратегические - общим собранием и коллегиально Оперативные - коллегиально и единолично в виде распоряжений руководителя

где K_{ep} - коэффициент единства распорядительства;
 $K_{зн}$ - количество заданий, не исключających друг друга;
 $K_{з}$ - общее количество заданий, полученных работником.

Данный коэффициент сложно определить ввиду отсутствия достоверных данных по характеру поручений. Однако на основе опроса сотрудников предприятий мы выявили степень единства распорядительства в расчете на всех сотрудников в месяц:

$$K_{ep} = 94 / 100 = 0,94.$$

Данные показывают, что количество заданий, не исключających друг друга, составляет 94 на 100 всего полученных поручений.

Таким образом, наше исследование показало, что управленческие решения в организациях предпринимательского сектора принимаются на основе следующих моделей компетенций (см. таблицу).

Основой принятия управленческих решений служат: законодательные и другие нормативно-правовые документы; компетенции руководителя организации и подразделений; компетенции участников коллегиальных органов.

¹ Баранов А., Партин Р. Менеджмент 2.0, или Парадигма устойчивого развития для эпохи растущей конкуренции // Business excellence = Деловое совершенство. - 2012. - № 4. - С. 22.

² Брускин С.Н., Данько Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса / под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. М., 2012.

³ Дауров А.М., Дзакоев З.Л., Хубецова З.Х. Кластерный механизм развития региональной экономической системы. Владикавказ, 2013.

⁴ Дзагоева М.Р., Хекилаев С.Т. Интеграция как фактор реструктуризации и повышения конкурентоспособности национальной экономики // Устойчивое развитие горных территорий. Владикавказ, 2012. № 1-2. С. 88-96.

Поступила в редакцию 02.06.2013 г.