

УДК 330:658.1

DOI: 10.26140/anie-2019-0804-0083

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2019

AuthorID: 636924

SPIN: 9509-0166

**Тронин Сергей Александрович**, кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

*Финансовый университет*

(125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49, e-mail: tron1977@rambler.ru)

**Аннотация.** Совместные предприятия, будучи одной из форм ведения бизнеса, несмотря на санкции и напряженную политическую обстановку на мировой арене, продолжают пользоваться популярностью на территории России. Иностранные инвесторы активно вкладывают свои деньги, знания и опыт в отечественный бизнес, открывают совместно с российскими партнерами различные компании и предприятия в тех или иных секторах экономики. Тому есть множество причин, основные из которых заключаются в получении выходов на новые коммерческие рынки и в возможности производить новые виды товаров и услуг. О том, на какие вопросы следует обратить внимание, планируя создание совместного предприятия, читайте в материале. Желание иностранных инвесторов вкладываться в российскую экономику и осуществлять на территории РФ предпринимательскую деятельность, реализовывать различные проекты привело к тому, что совместные предприятия стали наиболее распространенной формой прямых иностранных инвестиций. И в рамках этой формы инвестирования стороны нередко сталкиваются с проблемами в плане организации и корпоративного управления. Помимо правового режима Закон об иностранных инвестициях также предусматривает различные гарантии и преференции для зарубежных инвесторов (гарантии компенсации при национализации, гарантии от неблагоприятного изменения законодательства или «дедушкина оговора» и др.). А вот вопросы организации деятельности и корпоративного управления совместными предприятиями Закон об иностранных инвестициях напрямую не регулирует, отсылая в данной части к общим положениям гражданского законодательства.

**Ключевые слова:** Альтернативный выбор, цель, информация, специфика, решение.

## MANAGEMENT DECISIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

© 2019

**Tronin Sergey Aleksandrovich**, Ph.D. (Econ.), Associate professor at the Department of Corporate Finance and Corporate Governance at the Financial University

*Financial University*

(12599349, Russia, Moscow, Leningradsky Avenue, 49, e-mail: tron1977@rambler.ru)

**Abstract.** Joint ventures, being one of the forms of doing business, despite the sanctions and the tense political situation on the world stage, continue to be popular in Russia. Foreign investors actively invest their money, knowledge and experience in the domestic business, open together with Russian partners various companies and enterprises in various sectors of the economy. There are many reasons for this, the main of which are to gain access to new commercial markets and to be able to produce new types of goods and services. About what issues should be paid attention to when planning to create a joint venture, read the material. The desire of foreign investors to invest in the Russian economy and to carry out business activities on the territory of the Russian Federation, to implement various projects has led to the fact that joint ventures have become the most common form of foreign direct investment. And in this form of investment, parties often face challenges in terms of organization and corporate governance. In addition to the legal regime, the law on foreign investments also provides various guarantees and preferences for foreign investors (guarantees of compensation in case of nationalization, guarantees against adverse changes in legislation or “grandfather clause”, etc.). But the issues of organization of activities and corporate governance of joint ventures, the Law on foreign investments does not directly regulate, referring in this part to the General provisions of civil legislation.

**Keywords:** Альтернативный выбор, цель, информация, специфика, решение.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Выбор и согласование организационно-правовой формы совместного предприятия также целесообразно осуществлять на начальном этапе переговоров, ведь от этого зависит дальнейшая организация и управление предприятием. Отечественное законодательство может предложить иностранным инвесторам достаточно большое количество организационно-правовых форм для совместных предприятий: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы и другие. Тем не менее абсолютное большинство совместных предприятий на практике создаются в форме хозяйственных обществ — обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ. Конечно, подобное положение дел обусловлено тем, что участники хозяйственных обществ, по общему правилу, не отвечают по своим обязательствам своим имуществом. Вместе с тем преимущества использования формы хозяйственных обществ для создания совместных предприятий кроется в порядке организации их деятельности и корпоративном управлении. Так, заключение корпоративного договора как основного механизма корпоративного управления возможно только для обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ, исходя из содер-

жания п. 1 ст. 67.2 ГК РФ.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.* Одной из гарантий прав иностранных инвесторов, осуществляющих вложения в совместные предприятия на территории России, является возможность передачи споров, возникших с участием российских партнеров, на рассмотрение отечественных государственных судов или в коммерческие арбитражи (третейские суды).

Зачастую иностранные инвесторы предпочитают, чтобы споры с их участием рассматривали и разрешали коммерческие арбитражи. В каждом конкретном случае это объясняется своими причинами, которые в целом сводятся к недоверию системе российских государственных судов, а также желанию обеспечить конфиденциальность корпоративных споров.

До реформы третейского разбирательства 2016 г. возможность передачи корпоративных споров была весьма неопределенной. Проблема заключалась в определении границ арбитрабельности корпоративных споров, поскольку регулирование арбитрабельности носило не системный характер. С одной стороны, корпоративные споры могли быть предметом рассмотрения третей-

ских судов в соответствии с формулировками закона. С другой стороны, постановления высших судебных инстанций устанавливали ограничения в данной части

*Формирование целей статьи (постановка задания).* Принятие руководителем управленческих решений – это основная деятельность менеджмента. Это творческий процесс, от которого зависит эффективность деятельности компании [1].

Важно понимать, что процесс принятия решений – это выбор из целого ряда возможных вариантов, с целью достижения конкретного результата [2]. Вторым определением данного процесса является также способность формировать мнение или прийти к выводу, основываясь на уже имеющейся информации и предыдущем опыте. В процессе принятия управленческих решений необходимо учесть следующее [3]:

- иметь четкое представление о цели. Нужно понимать, каков будет результат, прежде чем приходить к определенному заключению [4];

- определиться, кто будет участвовать в процессе принятия управленческого решения и какие функции выполнять. Вам следует установить, кого привлекать к работе, т.к. одни люди будут обеспечивать перспективу реализации, вторые заниматься сбором информации, третьи принимать решения на каждом этапе. Распределение ролей в этом процессе имеет критическое значение для успешного принятия руководителем управленческих решений [5];

- нужно уменьшить неопределенность и риск настолько это возможно прежде, чем делать какие-либо выводы. Это делается посредством сбора информации, что также требует времени, и создает риск появления новых переменных [6];

- требуется сделать свой выбор и поставить в известность коллектив. Объяснить сотрудникам, какое решение вы приняли и почему. Затем, на основе информации, полученной от сотрудников, необходимо оценить и скорректировать окончательное заключение [7].

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Таким образом, процесс принятия управленческого решения представляет собой цикл, где сначала вы определяетесь в какой отрасли следует его принять, далее информируете людей в организации, которые будут вовлечены в процесс, а затем оцениваете результат и вносите соответствующие коррективы [8].

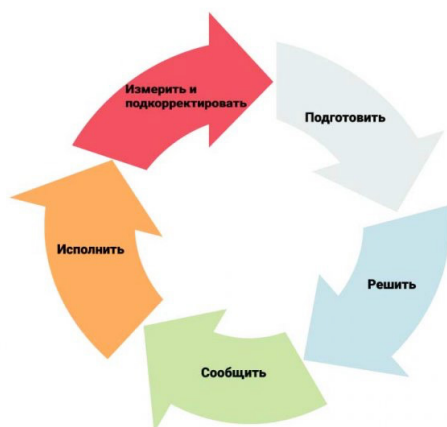


Рисунок 1 - Процесс принятия управленческих решений

Первым шагом в процессе принятия управленческих решений является четкое его определение. Есть несколько ключевых вопросов, которые вы должны себе задать [9-12]:

Какой желаемый результат?

Имеются ли какие-то конкретные показатели, кото-

рые вы собираетесь использовать?

Имеются ли у вас критерии выбора и какие у вас есть варианты для вашего заключения?

Определите сроки вашего решения?

На что или на кого оно повлияет?

Если у вас не будет ответов на все поставленные вопросы, у вас появятся неясные цели, что может привести вас к неправильному выбору. Неопределенность в сроках и в том, кто будет участвовать в реализации решения, может привести к его неэффективности [13-17].

*Принципы принятия управленческих решений*

Существуют четыре принципа принятия руководителем управленческих решений, которые вы можете использовать:

- авторитарный;
- принцип, основанный на совместном участии;
- демократический;
- принцип на основе консенсуса.

Ваш выбор, какой из этих четырех принципов использовать, зависит от двух переменных:

- срочность принятия решения. От низкой срочности, где у вас есть достаточно времени, чтобы сделать выбор, до высокой срочности, когда его нужно принять прямо сейчас;

- серьезность решения и его влияние в дальнейшем. От несерьезных, которые не будут иметь большого влияния, до очень серьезных, имеющие огромное влияние.

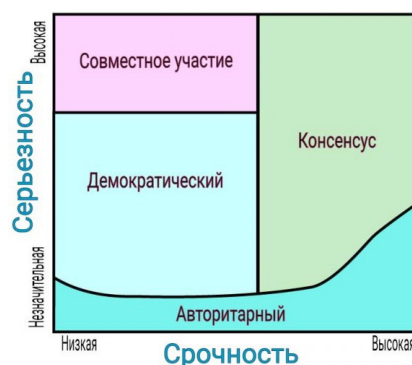


Рисунок 2 - Выбор принципа принятия управленческих решений в зависимости от переменных

Теперь рассмотрим, какой принцип следует выбирать, учитывая ту или иную переменную.

При авторитарном решении принимается на самом верху. Оно не требует вовлеченности третьих лиц, т.к. иногда это может быть контрпродуктивным. Как правило, такой метод часто используется в небольших компаниях, с вертикальной структурой управления, где начальник или собственник предприятия единолично принимает все управленческие решения. В крупных организациях данный метод используется, когда нужно принять срочное решение, которое имеет низкий риск и несерьезные последствия.

Принцип, основанный на совместном участии, предполагает собой принятие решения с учетом вклада людей, вовлеченных в процесс. Этот метод используется, когда принятое заключение предполагает высокий риск. Дополнительная информация, полученная от большого количества людей, снижает риск принятия неправильного управленческого решения. Кроме того, уменьшаются риски при исполнении, т.к. люди имели возможность внести свой вклад и имели право голоса в окончательном решении. Данный метод применяется, когда нет большой срочности, но сам выбор имеет большое влияние на результаты экономической деятельности компании.

*Демократический.* Используется для несерьезных

решений, имеющих крайний срок, установленный собственником компании. Чаще всего это организационные вопросы, которые решаются большинством голосов.

Принцип на основе консенсуса используется, когда нужно принять очень серьезное управленческое решение и в распоряжении имеется много времени. В процессе участвуют разные отделы и команды организации, чья заинтересованность в правильном решении очень высока. Итоговое заключение принимается после того, когда каждый отдел сказал свое «да».

Управление привлеченными в процесс сторонами

Как мы уже выяснили, некоторые методы принятия руководителем управленческих решений требуют привлечения в процесс сотрудников компании. В первую очередь, следует четко понимать, кого вовлекать в процесс и какие функции будет выполнять этот сотрудник. Есть некоторые способы и инструменты, которые можно использовать, чтобы надлежащим образом подключить заинтересованные стороны.

Прежде, чем привлекать сотрудника к процессу, следует указать на преимущества от его участия. Каждый участник должен быть заинтересован в позитивном результате и четко следовать отведенной ему роли.

В разработке конкретного решения, часто используются схемы распределения обязанностей каждого участника. Он должен понимать, какую роль в процессе он выполняет. Различают четыре роли участников:

Человек, который должен предоставить все переменные для обработки решения.

Человек, который ответственный за процесс разработки. Он получает информацию на каждом этапе подготовки и определяет ее полезность.

Консультанты. Это люди, которые собирают информацию и предлагают возможные варианты.

Люди, которые обрабатывают полученную информацию и рассчитывают последствия от принятия конкретного управленческого решения.

В зависимости от сложности, количество ролей или участников может меняться. Главное, чтобы каждый участник четко понимал свои функции в процессе принятия управленческого решения.

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности

Достаточно часто мы не можем предсказать четкие последствия от принятого нами решения. Существуют четыре состояния неопределенности, которые необходимо оценить и понять, когда вы пытаетесь принимать управленческое решение:

Прямолинейное состояние. Когда вы точно можете предсказать результат. Вам не нужно много дополнительной информации, чтобы сказать, что будет происходить дальше.

Состояние, когда вы точно знаете, какие варианты в будущем могут произойти. Это могут быть два, три или четыре варианта. Какой-то из них имеет положительный результат, какой-то нейтральный, а какой-то отрицательный.

В этом случае, вы разрабатываете отдельное решение по каждому результату и в случае наступления одного из них в будущем, вы четко знаете, что стоит предпринять.

Третье состояние неоднозначности, где есть спектр результатов.

Сбор дополнительной информации из нескольких источников является весьма ценным в данном случае, и поможет уменьшить двусмысленность, с которой вы сталкиваетесь.

С четвертым состоянием вы можете столкнуться тогда, когда абсолютно не можете предсказать результат. Неопределенность слишком высока в этой ситуации и ценность дополнительных сведений будет чрезвычайно полезной.

Иногда, для минимизации рисков, лучше выбрать поэтапную модель принятия решений, когда вы принимаете следующее только после получения новых данных.



Рисунок 3 - Контроль решения с неоднозначным результатом

Помните, что сбор дополнительной информации из разных источников поможет вам снизить двусмысленность, с которой вы можете столкнуться при принятии управленческого решения.

Принятие персональных решений

Существует три типа персональных решений, которые вы можете принять:

- вы принимаете меры, независимо от того, какой результат возможен в будущем;

- благоприятные решения. На основе вашей уверенности в положительном результате от вашего заключения, но есть вероятность негативного результата;

- ва-банк решение. Неопределенный результат, где с одной стороны, возможен потенциал стремительного роста, но ошибка может вызвать множество проблем.

Так или иначе, чем серьезнее наше решение, тем больше риск негативного результата и финансовых потерь. Мы сталкиваемся с риском во всех процессах принятия решений и нашей целью должно быть снижение этого риска насколько это возможно.

Существуют три основных способа снижения риска:

1. Привлечь больше людей в процесс разработки. Они дадут вам дополнительную информацию и предложат вам перспективы, о которых вы, возможно, не задумывались.

2. Выделить больше времени на принятие решения. Сегодня будущий результат нельзя предвидеть. Через месяц вы сможете выделить несколько вариантов. Через год у вас есть более качественная информация, которая позволит вам прийти к правильному заключению с наименьшим риском.

3. Разбить большое решение на более мелкие. Например, запустить пилотный проект, который поможет собрать нужную информацию и поможет определить целесообразность запуска глобального проекта.

После того, как управленческое решение принято, оно должно быть представлено сотрудникам компании. Персонал должен знать, кто его принимал, и зачем оно было принято. Сообщите им показатели, по которым будет оцениваться реализация решения, а именно:

Должны быть установлены параметры, по которым будет измеряться успешность принятого заключения. Если, например, вы приняли решение в направлении развития вашей компании, то установите показатели роста продаж.

Продумать ход выполнения решения и риски связанные с ним. Не всегда негативный результат достигается из-за плохого управленческого решения, иногда он может быть связан с плохим выполнением на местах.

Следует определить показатели для возврата к исходной точке, в случае негативного результата от принятого решения. Будьте готовы изменить его, когда станет ясно, что оно было принято неправильно. Не забывайте о новых переменных, которые могут вноситься во время периода реализации принятого управленческого решения. Будьте готовы к корректировкам или его отмене.

*Выводы исследования и перспективы дальнейшего изучения данного направления. Подведем итоги рас-*



смотренного материала. Перед принятием управленческого решения, сначала необходимо определить цель. Как будет выглядеть успех? Какова цель вашего решения? Затем выбрать метод, будь то авторитарный, совместный, демократический или на основе консенсуса. Определить людей, которые будут участвовать в формировании решения и распределить роли для каждого.

Определитесь с последствиями от принятия управленческого решения. Имеет ли оно несколько вариантов развития или будущее неопределенно? Узнайте, где находится эта неопределенность, и соберите информацию, которая поможет вам снизить риск.

Определите его тип. Какие риски вы ожидаете, и какие выгоды собираетесь получить. Объявите персоналу о решении и почему вы его приняли. В случае негативных последствий внесите коррективы или вернитесь к исходной точке.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент». – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
2. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.: ил.
3. Барсегян А.А., Куприянов М.С., Степаненко В.В., Холод И.И. Методы и модели анализа данных: OLAP и Data Mining. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004. – 336 с.: ил.
4. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С. Сысоевой. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с. (Розничная торговля) 16. Синяева И.М., Романенкова О.Н., Земляк С.В., Синяев В.В. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 506 с. - (Бакалавр. Базовый курс)
5. Введение в математическое моделирование: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Трусова. – М.: Университетская Книга, Логос, 2007. – 440 с.
6. Дик В.В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 300 с.: ил.
7. Каталевский Д.Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении: Учебное пособие. – М.: Издательство Московского университета, 2011. – 304 с.: ил.
8. Коданев, В.Л., Чискидов, С.В. Проектирование информационных систем: Практикум, ч.1. – М.: МГПУ, 2010. – 93 с.
9. Методическая поддержка в 1С. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://v8.1c.ru/> (дата обращения: 05.11.2017).
10. Основные финансовые документы: учеб. пособие. Кн. 2 / Пер. с англ.; Под ред. Е.Л. Гавриловой. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2000. – 16 с. – (Финансовый менеджмент и персональный компьютер)
11. Селищев Н. 1С: Предприятие 8.2. Управление торговлей. – СПб.: Питер, 2011. – 400с.: ил. – (1С Специалист)
12. Согачева О.В., Головачев Р.А., Бесчерева О.В. Управление финансовыми результатами деятельности организации // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 556-559.
13. Степаненко Е.И. Теоретические аспекты совершенствования финансового менеджмента организации. //Экономические и гуманитарные науки. – 2012. –№9. – С. 82-85.
14. Шуров В.В. Сбалансированная система показателей деятельности логистической компании // Экономические науки. Москва, 2011. № 76. С. 247-251.
15. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0/ Графический язык моделирования бизнес-процессов BPMN. Версия 2.0 [Электронный ресурс]: Компания «EleWise». – Москва, 2016. Режим доступа: <http://www.elewise.ru> (дата обращения: 05.11.2017).
16. Semenyutina, A., Lazarev, S., & Melnik, K. (2019). Assessment of reproductive capacity of representatives of ancestral complexes and especially their selection of seed in dry conditions. *World Ecology Journal*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2019.66.65.001>
17. Dolgikh, A. (2018). Monitoring of introduction resources of the *Kulunda arboretum* and allocation of valuable gene pool for protective afforestation. *World Ecology Journal*, 8(1), 29-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.1.1.003>

Статья поступила в редакцию 10.10.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019