

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра инновационного менеджмента

ЛЮ ЯНЬХАН

МЕТОДЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Дипломная работа

Научный руководитель
канд. техн. наук, доцент

_____ С. В. Кирпич

Допущена к защите
«__» _____ 2018 г.

Зав. кафедрой инновационного менеджмента
д-р экон. наук, профессор В. Ф. Байнёв

Минск, 2018

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит: 82 с., 11 рис., 7 табл., 66 источников, 1 прил.

УПРАВЛЕНИЕ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ, ВИДЫ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИННОВАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Цель дипломной работы состоит в систематизации теоретических и практических подходов к разработке и принципам принятия управленческих решений и их адаптации к особенностям китайских и белорусских промышленных предприятий.

Задачи, раскрывающие тему данной работы: а) анализ основных понятий, видов и принципов разработки и принятия управленческих решений; б) анализ особенностей обоснования управленческих решений на предприятиях и Китая и Беларуси; в) разработка предложений по повышению эффективности управленческих решений на предприятиях Китая и Беларуси.

Объектом исследования являются управленческие решения и принципы их принятия в современном бизнесе.

Предмет исследования: экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах Китая и Республики Беларусь.

Методология и методы исследования: методы системного и сравнительного анализа, эволюционный подход, труды западных, российских, белорусских и китайских ученых по проблемам теории и практики управленческих решений.

Автор дипломной работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого объекта, а все заимствованные из библиографических и других источников теоретические, методологические положения и концепции, а также статистические сведения, представленные в работе, являются корректными и сопровождаются соответствующими ссылками на их авторов.

SUMMARY

The degree paper contains: 82 pages, 11 pictures, 7 tables, 66 sources, 1 app.

MANAGEMENT, DECISION-MAKING, PRINCIPLES, METHODS, KINDS, MODERN ENTERPRISES, INNOVATIONS, EFFICIENCY, COMPETITIVENESS

The purpose of the thesis is to systematize theoretical and practical approaches to the development and principles of making managerial decisions and their adaptation to the characteristics of Chinese and Belarusian industrial enterprises.

Tasks that reveal the topic of this work: a) analysis of the basic concepts, types and principles of development and adoption of policy decisions; b) an analysis of the specifics of the rationale for management decisions at enterprises in China and Belarus; c) development of proposals for improving the effectiveness of management decisions at enterprises in China and Belarus.

The object of research are management decisions and the principles of their adoption in modern business.

The subject of the research: economic and management relations arising in the process of development and implementation of managerial decisions in the business structures of China and the Republic of Belarus.

Methodology and methods of research: methods of system and comparative analysis, evolutionary approach, works of Western, Russian, Belarusian and Chinese scientists on the theory and practice of management decisions.

The author of the thesis confirms that the calculation and analytical material given in it correctly and objectively reflects the state of the object under study, and all the theoretical, methodological positions and concepts borrowed from bibliographic and other sources and the statistical information presented in the work are correct and are accompanied by the corresponding links to their authors.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	7
1.1 Обзор теоретических основ принятия решений в сфере управления предприятиями в современных рынках	7
1.2 Анализ методов принятия управленческих решений на предприятиях	16
1.3 Характеристика объектов исследования	25
1.4 Выводы	31
2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	33
2.1 Обзор методов принятия управленческих решений на предприятиях	33
2.2 Анализ примеров принятия управленческих решений: инновационные аспекты	43
2.3 Обоснование и расчет экономических показателей эффективности принятия управленческих решений на современных предприятиях Беларуси и Китая	48
2.4 Выводы	55
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	57
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности управленческих решений на предприятиях	57
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию принятия управленческих решений на предприятиях	67
3.3 Выводы	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизма разработки, принятия и реализации управленческих решений. Решения вырабатываются в рамках каждой функции управления, на всех ее стадиях. Деятельность по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействий. Разработка решений в рамках любой предпринимательской структуры предусматривает развитие объекта управления и выбор регулирующих воздействий на него с целью достижения стратегических и оперативных целей.

В условиях перехода от плановой экономики к рыночной повышается самостоятельность хозяйствующих субъектов в управлении производственной деятельностью, выборе конкурентных преимуществ товаров и услуг.

В литературе рассматриваются различные принципы разработки и принятия управленческих решений, как универсальные, так и специфические. Выбор адекватного принципа зависит от реального содержания проблемы, того объекта или процесса, применительно к которому принимается управленческое решение.

Произошедшие в экономике Китая и Республики Беларусь за последние годы изменения выявили ряд дискуссионных и актуальных проблем, носящих теоретический и прикладной характер и имеющих чрезвычайно важное значение для устойчивого функционирования и развития промышленных предприятий. К приоритетным проблемам относятся вопросы теории, методологии и практики принятия управленческих решений в условиях членства Китая в ВТО и глобализации, а также в условиях вступления Республики Беларусь в Таможенный Союз.

Рыночная ориентация все больше требует от руководителей умения видеть перспективы, принимать эффективные стратегические управленческие решения в сложившихся рискованных условиях хозяйствования. Кроме того, в целях обеспечения устойчивости функционирования предприятий в изменяющихся, неопределенных условиях хозяйствования необходимо соблюдение и использование основных принципов стратегического менеджмента, реализация которых должна осуществляться, прежде всего, через принятие эффективных управленческих решений, основанных на системном подходе, анализе внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на деятельность предприятия. В этой связи существенно возрастает роль концептуальных и практически значимых разработок по проблемам принятия управленческих решений, с целью повышения устойчивости предпринимательских структур.

Цель дипломной работы состоит в систематизации теоретических и практических подходов к разработке и принципам принятия управленческих решений и их адаптации к особенностям китайских и белорусских промышленных предприятий.

Достижение поставленной цели осуществлялось путем решения ряда логически взаимосвязанных научных **задач**, раскрывающих тему данной работы, включая:

- определение сущности и видов управленческих решений;
- выделение принципов принятия управленческих решений в современном бизнесе;
- изучение процесса принятия и разработки управленческих решений;
- выявление особенностей обоснования управленческих решений на китайских предприятиях;
- определение подходов к принятию управленческих решений в Республике Беларусь;
- разработка предложений по повышению эффективности управленческих решений в КНР;
- обоснование предложений по принятию управленческих решений в Республике Беларусь.

Объектом исследования являются управленческие решения и принципы их принятия в современном бизнесе.

Предмет исследования: экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах Китая и Республики Беларусь.

Различным аспектам разработки и принятия управленческих решений посвящены многочисленные исследования западных, российских, белорусских, китайских ученых, а также ученых других стран. Например, особенности разработки управленческих решений в Китае исследовали Чэн Цзюньи, Ли Душен, Фен Чжен Луй, Сухун Ян, Гао Дэкан и др.

Однако проблемы разработки и реализации управленческих решений на предприятиях в условиях глобализации, а также оценки эффективности управленческих решений требуют дополнительных исследований.

Методология и методы исследования: методы системного и сравнительного анализа, эволюционный подход, труды западных, российских, белорусских и китайских ученых, а также международные законодательные акты, научные статьи, периодические издания по проблемам теории и практики принятия управленческих решений.

В первом разделе дан обзор теоретических основ принятия решений, приведена характеристика объектов исследования.

Второй раздел содержит анализ методов принятия управленческих решений, примеры принятия управленческих решений, а также обоснование и расчет экономических показателей эффективности принятия управленческих решений на предприятиях.

В третьем разделе дано обоснование мероприятий по повышению эффективности управленческих решений и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Обзор теоретических основ принятия решений в сфере управления предприятиями в современных рынках

При достижении целей человек, также как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под *целью* понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности, а *проблема* может возникать в двух случаях: во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т. е. проблема – это отклонение от нормы; во-вторых, при возникновении не-учтенных ранее возможностей достижения цели, т. е. проблема – это предоставляющаяся возможность достижения цели.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения [7, с. 56].

В своей жизни человек постоянно принимает различные решения. Их последствия могут сказаться на будущем самого человека и, возможно, на будущем некоторых людей из его ближайшего окружения. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях, поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, можно дать более полное определение управленческого решения. *Управленческое решение* – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий [39, с. 190].

Это определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения:

во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах;

во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, учитывая мотивы и мнения, определяющих поведение руководителя;

в-третьих, как средство достижения цели, что позволяет

гово-рить о его оптимальности;

в-четвертых, как мыслительный процесс, что позволяет гово-рить о методах обоснования принимаемого решения [6, с. 146].

Управленческое решение (УР)– это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации [7, с. 83]. Соответственно, управленческие решения отличаются от решений, принимаемых в частной жизни по следующим параметрам:

1) по целям – субъект управления принимает решение не для удовлетворения собственных интересов, а для решения проблем организации, текущих вопросов и достижения тактических и стратегических целей организации.

2) по последствиям – решения, принимаемые в частной жизни сказываются на жизни принявших их индивидов, управленческие решения влияют на деятельность всей организации и ее сотрудников; чем выше уровень принятия управленческого решения, тем серьезнее их последствия.

3) по разделению труда – в частной жизни решение выполняется тем, кто его принял, управленческие решения выполняются на основе разделения труда: руководитель – исполнители.

4) по профессионализму – решения частного порядка принимаются людьми в силу их опыта и разума, управленческие решения требуют не только опыта, но и специальной подготовки, профессиональных знаний, дающих право получить полномочия для самостоятельного принятия решений [7, с. 83].

Для понимания сущности УР требуется также уяснить следующие аспекты:

1) Психологический аспект – решение представляет собой логико-мыслительный акт субъекта управления, на который могут оказывать влияние различные как внутри-личностные так и внешние факторы.

2) Информационный аспект: во-первых, к информации, на основе которой принимается решение, предъявляется целый ряд требований в плане ее достоверности, полноты и верифицируемости, поскольку это определяет уровень определенности ситуации и степень риска от принятого решения; во-вторых, само по себе УР – это информация, к которой также предъявляется ряд требований, в частности: она должна быть понятна исполнителям; большое внимание должно уделяться процессу передачи информации от субъекта управления к

исполнителям и организации обратной связи.

3) Юридический аспект – УР, должно приниматься субъектом, имеющим на то полномочия, поскольку любое решение имеет юридические основания и последствия, представляет собой совокупность прав и обязанностей лиц, задействованных в процессе принятия и исполнения решения.

4) Организационный аспект – УР, как было уже нами рассмотрено, является основой управления, поскольку решения связывают в единый процесс базовые функции управления [26, с. 143].

Для руководителя принятие решений не является са-моцелью. Основное, что должно заботить менеджера – не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же пробле-мы очень часто требуется не единичное решение, а оп-ределенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномо-ментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Любое управленческое решение в менеджменте является связующим элементом, поскольку его принятие выступает составной частью любой управленческой функции [12, с. 333].

В современной теории менеджмента можно выделить два на-правления исследования управленческих решений.

В рамках первого разрабатываются различные методы и моде-ли, объясняющие руководителю, как надо принимать решения. При этом руководитель считается «экономически разумным» че-ловеком, принимающим рациональные решения, цель которых – оптимизировать или сделать приемлемыми результаты производ-ственно-хозяйственной деятельности организации, например, максимизировать прибыль при соблюдении законов и морально-этических правил.

В рамках второго направления пытаются выяснить, каким образом люди принимают решения в действительности и почему человек, в том числе и руководитель, принимают иррациональные решения, которые не только не улучшают его экономического по-ложения, но и наоборот его ухудшают. Например, человек отказыва-ется от сравнительно высокооплачиваемой и несложной работы в пользу менее оплачиваемой и хлопотной, но более творческой. Такое решение вряд ли можно назвать экономически рациональ-ным, но, принимая его, человек удовлетворяет свои

потребности самореализации.

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Далее рассмотрим некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

1. Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало – в их системе ценностей явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают «мягкий» подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей [5, с. 16].

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением

при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

2. Среда принятия решения

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Здесь риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные.

3. Информационные ограничения

Информация – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Большое внимание уделяется проблеме надежности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе ее прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

4. Поведенческие ограничения

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения [5, с. 18].

Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса.

5. Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны.

Единое важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга [5, с. 19].

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть «всю картину» зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Классификация управленческих решений, принимаемых в организации (или, что то же самое, классификация проблем организации), может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют *социальные, экономические, организационные, технические, технологические* и другие решения.

2. По важности и длительности действия выделяют решения:

- *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются с учетом развития внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия и решение перспективных задач:

- *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

- *оперативные*, связанные с достижением текущих целей.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

- *индивидуальные*, принимаемые руководителем единолично;

- *коллегиальные*, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);

- *коллективные*, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации решения делятся:

- на решения, принимаемые в условиях *определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и

по-следствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решения;

- решения, принимаемые в условиях *стохастической определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;

- решения, принимаемые в условиях *неопределенности*, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива [10, с. 334].

5. По степени уникальности выделяют решения:

- *рутинные*, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;

- *периодические*, принимаемые руководителем с определенной частотой;

- *уникальные*, принимаемые руководителем впервые в его практике.

Здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна. Ситуация, являющаяся для одного руководителя уникальной, для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения:

- *нетворческие*, или *запрограммированные*, когда известен алгоритм выработки решения, т. е. когда решение – это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

- *творческие*, или *незапрограммированные*, необходимость в которых возникает тогда, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения [10, с. 335].

Разумеется, на практике запрограммированные или запрограммированные решения в чистом виде почти не встречаются. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. С другой стороны, при выработке и принятии запрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения делятся:

- на *простые*, принимаемые по одному критерию оценки и выбора

альтернатив;

- *сложные*, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

- *общие*, охватывающие весь объект,
- *частные*, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии),
- *локальные*, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника) [12, с. 335].

Обычно в принятии любого *решения* присутствуют в различной степени *три момента*:

1. Интуиция.
2. Суждение.
3. Рациональность.

Познакомимся с каждым из них в отдельности.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждении*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации [5, с. 20].

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать:

- уравновешенные решения;

- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испытывать любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Как было сказано выше, для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Кроме того, управленческие решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией [5, с. 21].

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать

сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для исполнения в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических, логических и других видов расчетов.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности, в области управления современной экономикой при значительных экономических преобразованиях, происходящих в нашем обществе.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Таким образом, существует различное понимание места выработки решения в структуре деятельности руководителей. В частности, решение рассматривается либо как одна из основных управленческих функций, либо как этап переработки информации, входящий во все основные управленческие функции.

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений

является основой управления.

Управленческие решения по содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения. По важности и длительности действия выделяют решения: стратегические, тактические, оперативные. По степени уникальности выделяют решения: рутинные, периодические, уникальные. По степени сложности решения делятся: простые и сложные. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют: общие, частные, локальные.

1.2 Анализ методов принятия управленческих решений на предприятиях

Процедуры принятия управленческих решений реализуются в соответствии с требованиями вполне конкретных принципов. Принципы принятия решения – это система руководящих положений и правил, на основе которых осуществляются процедуры выработки и принятия управленческих решений [8]. Зная принцип, можно с большой вероятностью спрогнозировать эффективность принятого решения. Наиболее распространенными считаются принципы единоначалия, единогласия, большинства, консенсуса.

Принцип единоначалия. Решение принимается единолично. С точки зрения менеджмента, оно может быть оправдано, если оценивается как качественное. Тем не менее, решения подобного рода подвергаются конструктивной критике. Зачастую это связано с тем, что единоличные решения часто принимаются менеджерами с авторитарным стилем поведения. Около 90 % действий такого менеджера состоят из команд и приказов. Отсюда возникает напряженность в рабочих группах. Межличностные отношения в группах при авторитарном управлении характеризуются отсутствием доверительности и повышенной конфликтностью.

В условиях рыночных отношений принцип единоначалия при принятии решения ограничен.

Принцип единогласия. В условиях рыночных отношений такому принципу в полном объеме проявиться очень трудно. Суть его заключается в безоговорочной поддержке выдвигаемой альтернативы.

Это случается довольно редко, поскольку участники принятия решения, если они являются приверженцами демократического стиля мышления, обычно имеют свое, отличное от других, особое мнение. Единогласие часто имеет место лишь при принятии решений в экстремальных условиях, а также при отсутствии «коалиций» или противоборствующих групп.

Принцип большинства. Этот принцип вводится в действие в ситуациях с явно выраженными «коалициями», т. е. когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения: как индивидуальные, так и групповые. В связи с этим при принятии решений прибегают к голосованию. Нередко для принятия решения достаточно простого большинства, иногда по некоторым принципиальным вопросам утверждается норма 2/3.

Принцип большинства не обеспечивает принятия высококачественного решения. Дело заключается в том, что без внимания остаются мнения меньшинства, которое нередко отстаивает лучшую альтернативу. Принцип большинства в сфере бизнеса ограничен. Этот принцип годен скорее для проведения решений, чем для их принятия.

Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов. Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих свое собственное видение решаемой проблемы. Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив [16, с. 21].

Кроме того, некоторые ученые также выделяют принципы научности, субординации, правомочности, целесообразности, рациональности, конкретности, гибкости, консенсуса и ответственности.

Руководитель в своей деятельности опирается на положения

научных концепций, теорий и закономерности управления, что в концентрированном виде выражается в содержании принципа научности в принятии решений. Требование соблюдения отношений подчиненности в соответствии с иерархией в организации в процессе принятия управленческих решений выражено в принципе субординации. Принцип правомочности – это следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности. Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив и полное согласие в процессе выбора лучшей из них составляют суть принципа консенсуса. Принцип конкретности в принятии решений предполагает наличие такого свойства принимаемых решений, которое характеризует их адресность, направленность и взаимосвязь с теми или иными сторонами (функциями) управленческой деятельности, а также реальным временем и местом. Принцип целесообразности в принятии решений состоит в том, что цели являются системообразующим фактором в управленческой деятельности, предполагающим четкое распределение приоритетов, ресурсов, реализующих курс стратегических действий организации (миссии). В практике управленческой деятельности важное значение имеет принцип гибкости принимаемых решений, который предполагает учет руководителем возможностей проявления инициативы и творчества им самим и членами его команды в процессе выбора приемов и способов достижения целей. В процессе выбора вариантов управленческого решения обычно руководствуются принципом рациональности. Он предполагает определение критериев, их показателей, учет прошлых стратегических и тактических решений, инвариантности способов решения задач [8].

Западные специалисты сформулировали основные принципы профессионального принятия решений.

Принцип первый: спокойно воспринимайте неопределенность.

Нельзя все делить на белое и черное и вникать в каждую мелочь, необходимо увидеть главное с его достоинствами и недостатками. Принимая решение, надо спокойно воспринимать неопределенность и быть уверенным в успехе, даже не имея при этом абсолютных гарантий.

Принцип второй: установите последовательность приоритетов.

Для этого необходимо ответить на четыре вопроса:

1. Осознаете ли Вы, что последует за принятием решения?
2. Представляете ли Вы себе проблему в целом?

3. Способны ли Вы действовать без подсказки?
4. Что не следует делать и чего нельзя не сделать?

Ответы на эти вопросы установят для Вас, что важное, а что второстепенное.

Принцип третий: учитесь слушать.

Для реализации этого принципа есть множество рекомендаций, главные из них: вырабатывайте умение сосредоточиться на главном и слушать активно; сразу осмысливайте услышанное, делая письменные отметки в записях; не выражайте открыто вашего отношения к собеседнику, тем более до окончания разговора, беседы, лекции и т.д.

Принцип четвертый: избегайте стереотипов.

Человек прибегает к стереотипам потому, что ищет самый короткий путь к решению. Стереотипное мышление – обратная сторона мысленного поиска недостающей информации.

Стереотипность проявляется в появлении чувства, что отсутствуют возможности искать возможности.

Принцип пятый: проявляйте гибкость.

Здесь необходимо учесть следующие три момента:

а) не будьте слишком уступчивы, но не становитесь твердолобыми; ради новой идеи можно пожертвовать старой, ведь принятие нового решения – это искусство;

б) топтание на месте погубит все новые начинания, двигайтесь вперед;

в) надо быть готовым в любой момент все начать сначала.

Принцип шестой: реалистично оценивайте трудности.

Любая затея будет стоить на 20% больше первоначально обозначенной суммы и на 20% дольше будет реализовываться, поэтому на ситуации надо смотреть реально.

Принцип седьмой: остерегайтесь минных полей.

Это сложности, о которых надо знать, остерегаться их и уметь если не обойти, так уменьшить воздействие на принятие решений [40, с. 160].

Можно выделить следующие *требования*, предъявляемые к управленческим решениям.

1. Целевая направленность, т. е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. Обоснованность, т. е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно

или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. Компромиссность. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия. Невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников, поэтому важно иметь в виду не оперативную, а стратегическую эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников, руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет в долгосрочной перспективе выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. Соответствие полномочиям ЛПР, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. С одной стороны, превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. Непротиворечивость и согласованность с принципами менеджмента и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом

важно, чтобы цель была достигнута при минимальных издержках, что делает решение экономичным [39, с. 194-195].

Важным фактором принятия управленческого решения является его качество. **Качество управленческого решения** – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице:

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана [5, с. 14].

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры проблемы («вход системы») и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований к принимаемому решению («выхода»), уточнения факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки параметров проблемы («входа системы») следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество исходной информации для решения проблемы («входа») оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества «процесса принятия решения» в системе качество принятого решения («выхода») будет «удовлетворительным».

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения [5, с. 15].

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решения на основе автоматизации системы менеджмента.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведет к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Серьезной проблемой, связанной с эффективностью

управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. Социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, так как принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность, как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена [32, с. 278]. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Прежде всего, рассмотрим понятие «эффективность управленческого решения» в системе близких по смыслу категорий «эффективность управления» и «эффективность управленческого труда».

Обычно эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь – по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т.п. Однако такой метод при всей его логической обоснованности и простоте имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления отождествляется с эффективностью производства. Между тем одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления, поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления и, тем более, ее подразделений и отдельных работников не представляется возможным. Во-вторых, при таком подходе не принимается во внимание фактор времени – определенный временной лаг между

управляющим воздействием и его результатом, (решение может быть принято одним руководителем, а его положительный результат, проявившийся через некоторое время, будет использован другим).

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Понятие эффективности управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления. Между тем, как свидетельствует практика управления, далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых, составляет около 30 %). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25 % [20, с. 70]. Причиной этого являются дефекты самого решения, вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив, так и плохая организация его выполнения и, прежде всего несогласованность и отсутствие контроля.

Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в

результате произошедших изменений;

- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей [19, с. 207].

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но в целом можно считать, что основными из них являются: компетентность и опыт работы принимающего решения; степень информированности ЛПР; уровень коллегиальности в процессе разработки решения; факторы, удельный вес контролируемых решений; степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разработывавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей; характер и степень ответственности руководителей за результаты решения [7, с. 58].

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление.

Эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно.

Анализ результатов управленческих воздействий может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Таким образом, существуют следующие принципы принятия управленческих решений: единоначалие – управленческие решения принимаются руководителем лично; единогласие – безоговорочная поддержка принимаемого решения; большинство – применяется в ситуациях с явно выраженными коалициями и (или) разными взглядами; консенсус – в процессе выработки решений происходит согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям; компромисс – соглашение достигается путем взаимных уступок.

Основные требования к управленским решениям следующие: целевая направленность, обоснованность, компромиссность, своевременность, соответствие полномочиям ЛПР, непротиворечивость и согласованность с принципами менеджмента, экономичность и эффективность.

Для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

1.3 Характеристика объектов исследования

На белорусском рынке компания «Huawei» открыла свое представительство в 2003 г. В 2007 г. была зарегистрирована компания «Бел Хуавэй Технолоджис». Штат сотрудников компании составляет 130 чел. Долгое время компания работала исключительно в сегменте В2В – являлась поставщиком оборудования и услуг для операторов мобильных и фиксированных сетей связи. Решение выйти на рынок В2С было принято в связи с ограниченным в Беларуси количеством мобильных операторов и с необходимостью расширения поля деятельности развивающейся компании. В 2011 г. продукция компании «Huawei» была представлена на белорусском розничном рынке и в настоящее время выступает под своим собственным брендом. Таким образом, годовой доход компании «Huawei» в Беларуси в течение нескольких лет значительно вырос: если в 2003-2004 гг. он равнялся 2-3 млн. долл. то в 2008-2009 гг. составил около 100 млн. долл. [7]. Далее отмечается ежегодное увеличение оборота компании на белорусском рынке.

В 2011 г. компания «Бел Хуавэй Технолоджис» начала активную работу по продвижению своих решений и оборудования для ведомственного рынка Республики Беларусь. Компания «Huawei»

предлагает комплексные решения для Беларуси, например, такие, как «Электронное правительство» и «Электронная медицина», решения для наземного и железнодорожного транспорта, интеллектуальная система видеонаблюдения, решения и оборудование для предприятий, министерств и ведомств.

Китайская транснациональная компания «Huawei» является ведущим мировым поставщиком решений в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Благодаря ответственному ведению бизнеса, непрерывному внедрению инноваций и открытости к сотрудничеству, компании удалось сформировать конкурентоспособный портфель комплексных решений в области телекоммуникаций, корпоративных сетей, оборудования и облачных вычислений. Решения, продукты и услуги компании «Huawei» используются более чем в 170 странах и регионах мира. С их помощью доступ к ИКТ получает более трети населения земного шара. Все 170 тысяч сотрудников компании работают над созданием информационного общества будущего и мира коммуникаций без границ [6]. Более 70 тысяч сотрудников «Huawei» работают в области НИОКР, что составляет около 40% от общего числа сотрудников компании по всему миру. Компанией «Huawei» созданы 16 научно-исследовательских центров в таких странах, как Германия, Швеция, США, Франция, Италия, Россия, Индия и Китай.

Сохраняя ориентацию на клиентов и вовлеченность персонала, компания «Huawei» непрерывно совершенствуем структуру корпоративного управления, организационную структуру, бизнес-процессы и системы аттестации персонала (см. Приложение). Руководство компанией осуществляют: Собрание акционеров (высший уполномоченный орган) и Совет директоров (орган принятия решений по корпоративной стратегии и управлению). Совет директоров учредил структур: а) Комитет по кадровым ресурсам занимается такими важными вопросами, как организация работы, управление кадровым потенциалом, система поощрений и корпоративная культура; б) Финансовый комитет управляет всеми финансовыми операциями компании; в) Комитет по стратегическому развитию отвечает за рассмотрение, разработку и реализацию стратегических планов компании; г) Комитет по аудиту осуществляет мониторинг системы внутреннего контроля, внешнего и внутреннего аудита, соблюдения законодательства и правил делового поведения [1, с. 13].

За счет активной деятельности на зарубежных рынках выручка и

прибыль компании увеличивается из года в год. В таблице 1.1 представлены финансовые показатели компании за пятилетний период 2013-2017 гг.

В 2017 г. доходы от продаж составили 395,009 млн. юаней, что означает увеличение на 37,1% по сравнению с 2016 г. Чистая прибыль возросла на 32,5% по сравнению с 2016 г. – до 36,910 млн. юаней. Повышение, прежде всего, относится к быстрому росту, сокращению курсовых убытков и более эффективному использованию средств, что в совокупности позволило сократить чистые финансовые расходы.

Таблица 1.1 – Финансовые показатели компании «Huawei» в 2012-2016 гг.

Показатель	2017 г., млн. долл.	2017 г., млн. юаней	2016 г., млн. юаней	2015 г., млн. юаней	2014 г., млн. юаней	2013 г., млн. юаней	Темп роста 2017 г. к 2016 г., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	60,839	395,009	288,197	239,025	220,198	203,929	137,1
Операционная прибыль	7,052	45,786	34,205	29,128	20,658	18,796	133,8
Маржа операционной прибыли	11,6%	11,6%	11,9%	12,2%	9,4%	9,2%	97,4
Чистая прибыль	5,685	36,910	27,866	21,003	15,624	11,655	132,5
Денежные поступления от операционной деятельности	7,595	49,315	41,755	22,554	24,969	17,826	118,1
Денежные средства и краткосрочные инвестиции	19,284	125,208	106,036	81,944	71,649	62,342	118,1
Оборотные средства	13,711	89,019	78,566	75,180	63,837	56,996	113,3
Общая сумма активов	57,319	372,155	309,773	244,091	223,348	193,849	120,1
Общая сумма заемных средств	4,464	28,986	28,108	23,033	20,754	20,327	103,1
Собственный капитал	18,339	119,069	99,985	86,266	75,024	66,228	119,1
Доля заемных средств	68,0%	68,0%	67,7%	62,7%	64,4%	65,8%	100,4

Примечание – Источник: [6, с. 9]

Более широкие масштабы деятельности, повышение эффективности, сокращение затрат, большая степень узнаваемости бренда на рынке потребительских товаров и усовершенствованная

технология продуктов способствовали повышению эффективности деятельности компании.

Рост оборотных средств компании в 2017 г. составил 20,1% по сравнению с 2016 г. Общая сумма заемных средств выросла в 2017 г. на 3,1%. Доля заемных средств увеличилась с 67,7% в 2016 г. до 68,0 % в 2017 г.

Собственный капитал компании вырос в 2017 г. на 19,1% по сравнению с 2016 г. Динамика показателей выручки, операционной прибыли и чистой прибыли компании представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Финансовые показатели компании «Huawei» в 2013-2017 гг., млн. юаней

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 1.1

Анализ валовой и чистой прибыли компании представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Показатели валовой и чистой прибыли компании «Huawei» в 2016-2017 гг., млн. юаней

Показатель	2016 г.	2017 г.	Изменение за год
Выручка	288 197	395 009	37,1%
Валовая прибыль	127 451	164 697	29,2%
– Прибыльность	44,2%	41,7%	(2,5%)
Общая сумма операционных расходов	(93 246)	(118 911)	27,5%
– в % от дохода	32,4%	30,1%	(2,3%)
Операционная прибыль	34 205	45 786	33,9%

– Маржа операционной прибыли	11,9%	11,6%	(0,3%)
Чистые расходы	(1 455)	(3 715)	155,3%
Расходы по налогу на доход	(5 187)	(5 077)	(2,1%)
Чистая прибыль	27 866	36 910	32,5%

Примечание – Источник: [6, с. 47]

В связи с динамичным ростом бизнеса в потребительском сегменте и значительным увеличением его доли в общей сумме доходов валовая прибыль компании в сравнении с 2016 г. снизилась на 2,5%. В 2017 г. компания «Huawei» продолжила повышать эффективность своей деятельности за счет преобразования системы управления и увеличивала объем инвестиций в перспективные технологии. В результате доля операционных расходов уменьшилась на 2,3% по сравнению с показателем за 2016 г.

В связи со значительными курсовыми убытками сумма чистых расходов компании резко увеличилась. Благодаря росту объема налоговых вычетов, который был достигнут за счет увеличения инвестиций в исследования и разработки, а также увеличению отложенных налоговых активов в связи с выходом на прибыльность ряда дочерних предприятий, расходы по доходу на налог за 2016 г. снизились на 2,1%.

В 2017 г., благодаря ИКТ-стратегии развития операторской сети, компания «Huawei» достигла выдающихся результатов. Компания продемонстрировала устойчивый рост в операторском, корпоративном и потребительском сегментах бизнеса. Динамика и структура продаж продукции компании «Huawei» представлены в таблице 1.3, рисунке 1.2.

Таким образом, как следует из таблицы 2.3 и рисунка 2.2, наибольший доход компании обеспечивает операторский рынок (232 307 млн. юаней или 58,8 % от всего дохода). Рынок конечных потребителей обеспечил продажи на сумму 129 128 млн. юаней или 32,7 % от всего дохода. Объем корпоративного рынка значительно меньше (27 609 млн. юаней или 7,0 % от всего дохода).

Таблица 1.3 – Объем продаж компании «Huawei» по сегментам, млн. юаней

Сегмент	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016 г.
Операторский рынок	191 381	232 307	21,4
Корпоративный рынок	19 201	27 609	43,8
Конечные потребители	74 688	129 128	72,9

Прочее	2 927	5 965	103,8
Всего	288 197	395 009	137,1

Примечание – Источник: [6, с. 22]

Благодаря массовому развертыванию сетей 4G, стремительному росту сегмента смартфонов и развитию экспертизы EnterpriseBG в области отраслевых решений, доходы компании «Huawei» на внутреннем рынке Китая составили 167 690 млн. юаней, что на 54,3% выше в сравнении с 2015 г.

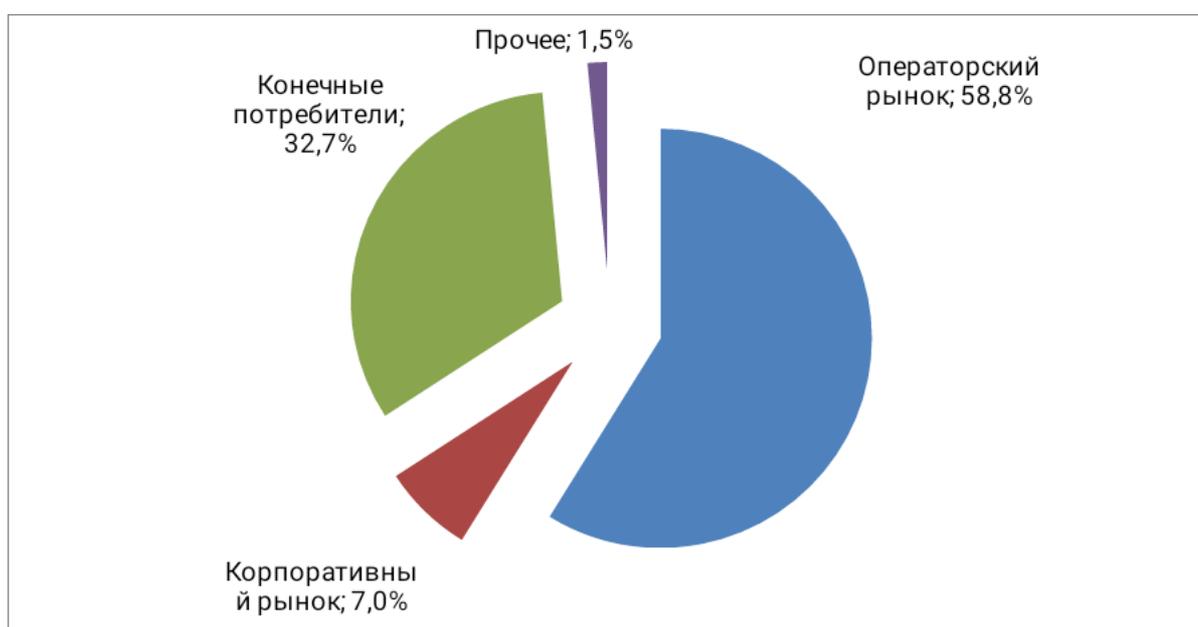


Рисунок 1.2 – Структура продаж компании «Huawei» по сегментам в 2017 г., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 1.3

Объем и структура продаж продукции компании «Huawei» по странам и регионам представлены в таблице 1.4 и на рисунке 1.3.

Быстрый рост сегмента беспроводных и фиксированных сетей и увеличение доли на рынке смартфонов принесли компании выручку в размере 128 016 млн. юаней в странах Европы, Ближнего Востока и Африки. Это на 27,2 % превышает показатель 2016 г.

Во многом благодаря расширению инфраструктуры в Индии, на Филиппинах и в Таиланде, компании «Huawei» удалось сохранить динамику роста бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В 2017 г. выручка на этом рынке составила 50 527 млн. юаней – это на 19,1% выше 2016 г.

Таблица 1.4 – Объем продаж компании «Huawei» по странам и регионам, млн. юаней

Страны и регионы	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016 г.
Китай	108 674	167 690	54,3
Европа, Ближний Восток и Африка	100 674	128 016	27,2
Азиатско-Тихоокеанский регион	42 409	50 527	19,1
Северная и Южная Америка	30 844	38 976	26,4
Прочее	5 596	9 800	75,1
Всего	288 197	395 009	37,1

Примечание – Источник: [6, с. 22]



Рисунок 1.3 – Структура продаж компании «Huawei» по странам и регионам в 2017 г., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы 1.4

Что касается Северной и Южной Америки, то операторы Мексики, Аргентины, Перу и других стран увеличили объем вложений в развитие сетей связи. Кроме того, заметно увеличились продажи смартфонов на рынке США. Таким образом, доходы компании «Huawei» в этом регионе возросли с 2016 г. на 26,4%, составив 38 976 млн. юаней.

В целом, географическая структура продаж компании «Huawei» в 2017 г. сложилась следующим образом: 42,5 % продукции продано на внутреннем рынке, в странах Европы, Ближнего Востока и Африки – 32,4 %, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 12,8 %, в Америке – 9,9 %.

1.4 Выводы

1) Управленческое решение определяется как выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основой управления.

2) Основными принципами принятия управленческих решений являются: принципы научности, субординации, правомочности, целесообразности, рациональности, конкретности, гибкости, консенсуса и ответственности. Руководитель в своей деятельности опирается на положения научных концепций, теорий, что выражается в содержании принципа научности в принятии решений. Требование соблюдения отношений подчиненности в соответствии с иерархией в организации в процессе принятия управленческих решений выражено в принципе субординации. Принцип правомочности – это следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности. Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив составляет суть принципа консенсуса. Принцип конкретности в принятии решений предполагает наличие такого свойства принимаемых решений, которое характеризует их адресность, направленность и взаимосвязь с теми или иными сторонами управленческой деятельности. Принципы целесообразности, гибкости и рациональности принимаемых решений являются системообразующим фактором, который учитывает прошлые стратегические и тактические решения, проявление творчества в процессе выбора приемов и способов достижения целей.

3) Компания «Huawei» является лидером на мировом коммуникационном рынке. В 2007 г. в Беларуси зарегистрировано представительство компании «Huawei» - ООО «Бел Хуавэй Технолоджис». На сегодняшний день компании «Huawei» принадлежит третье место на рынке беспроводных сетей и второе место на рынке фиксированной связи и коммутаторов. Доходы компании «Huawei» за 2016 г. составили 395 009 млн. юаней, что на 37,1% выше, чем в 2015 г. Чистая прибыль за этот же период выросла на 32,5% и достигла 36 910 млн. юаней. Такое увеличение прибыли обусловлено общим ростом доходов и повышением эффективности бизнеса в целом. Общая численность персонала компании «Huawei» составляет 170 тыс. сотрудников. Из них более 70 тыс. сотрудников «Huawei» работают в области НИОКР, что составляет около 40% от общего числа сотрудников компании по всему миру. Компания «Huawei» создает

научно-исследовательские центры за рубежом. Так, по состоянию на начало 2017 г. созданы 16 научно-исследовательских центров в таких странах, как Германия, Швеция, США, Франция, Италия, Россия, Индия и Китай. Компания предоставляет свои услуги в более чем 140 странах, обслуживает 45 из 50 крупнейших в мире операторов связи.

В 2017 г. сбалансированное глобальное присутствие компании «Huawei» позволило достичь стабильного и значительного роста доходов в операторском и корпоративном сегментах, а также на рынке конечных потребителей. Наибольший объем продаж приходится на операторский рынок (58,8 %), на рынок конечных потребителей приходится 32,7 % объемов продаж. На внутреннем рынке Китая реализуется 42,5 % продукции компании. В 2017 г. продажи на рынке Китая составили 168 690 млн. юаней, что на 54,3% выше показателя 2016 г. Остальная часть продукции идет на экспорт. Компания «Huawei» активно развивается на рынках Европы, Америки и СНГ. Стремительно развивается деятельность компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе, благодаря росту в Гонконге, Японии, Австралии, Новой Зеландии и на других рынках.

2АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1 Обзор методов принятия управленческих решений на предприятиях

Изучение китайской культуры сегодня помогает понять причины экономических успехов Китая за три последних десятилетия. Так как китайские философы занимались «теорией управления» обществом и поведением человека, то идеи, заложенные в их трудах, оказывают огромное влияние на стиль управления предприятием. На рисунке 2.1 отражено влияние национальной культуры Китая на менеджмент.



Рисунок 2.1 – Влияние национальной культуры Китая на систему менеджмента

Примечание – Источник: [1, с. 15]

В китайском обществе деньги являются главным выражением и мерилем любви и чувства солидарности в рамках той же семьи, где первостепенное значение придается именно материальным интересам.

Современные китайские предприниматели любят подчеркивать, что истинная мера жизненного счастья – это работа, которая одновременно приносит доход и моральное удовлетворение.

Очевидным фактом является то, что китаец умеет находить интерес в любой работе и потому прилежно ее выполняет. Китайцы всегда делали акцент на способности человека жить совместно с другими людьми и находиться с ними во взаимовыгодном обмене, считая это самым естественным свойством человеческого сознания [15, с. 48].

Классический для США образ деловито-сухого менеджера, исповедующего «административно-командный» стиль работы, совершенно неприемлем в китайской среде, где управляющий при всей его неоспоримой власти и авторитете должен держаться мягко и радушно по отношению к подчиненным, постоянно извиняться и благодарить их за труды.

Потребность в неформальных, «душевных» связях между руководителем и подчиненными может выражаться в резких и непривычных даже для США формах [28, с. 109].

Выделим следующие особенности современного китайского менеджмента:

1. Процесс принятия решений и планирования. В Китае, особенно на государственных предприятиях (на данный момент абсолютное большинство предприятий в Китае принадлежит государству) руководство осознает, что принятие любых решений должно быть скоординировано, должен быть соблюден баланс интересов. Например, управление должно отвечать целям и задачам правительства, в том числе ликвидации проблемных или обанкротившихся предприятий, трудоустройству безработной молодежи.

Следует уделять большое внимание семьям сотрудников, обеспечивать их льготами, жильем, образованием, медицинским обслуживанием, а также защищать интересы потребителей, поддерживать национальное развитие, сохранять региональную стабильность и единство.

Даже на частном предприятии предприниматели в процессе принятия решений, когда возникает конфликт между «выгодой» и «моралью». Именно «мораль» становится предпосылкой к принятию стратегических решений и действий [25, с. 49].

2. Организация. В отличие от западной культуры индивидуализма, в китайском обществе все базируется на общности. Социальные отношения базируются на родственных связях и этических нормах. Сети межличностных отношений китайцев распространяются от семьи как от центра. У китайских сотрудников существует тенденция

относиться к своим ролям в компании как к семейным. В основе взаимодействия между работодателями и сотрудниками также лежит кодекс семейного поведения.

3. Согласования и коммуникация. Если большинство западных деловых культур воспринимают коммуникацию как обмен информацией, то китайская бизнес-культура воспринимает ее как неотъемлемую часть создания и поддержания деловых отношений.

В процессе решения конфликтов и противоречий китайцы стараются избегать крайних мер. Они используют весьма эффективный метод компромиссов, даже недружественные стороны «сохраняют лицо» и стремятся привести все к форме беспроектной ситуации [25, с. 50].

В бизнесе руководитель должен балансировать между потребностями различных департаментов и подразделений, между противоречиями и конфликтами, должен лавировать между клиентами, потребителями, правительственными органами и другими заинтересованными сторонами. Нарушение интересов одной из сторон нарушит общий баланс, что наверняка повлияет на процесс производства и исход деловых операций, поэтому должность руководителя требует превосходного умения согласовывать и координировать.

4. Поощрение. В основе системы мотивации в Китае лежит справедливость. Теория справедливого распределения заработной платы подразумевает справедливые стартовую точку, процесс и результаты. Наиболее важен для китайцев справедливый результат. Открытая критика и похвалы представляют собой особенно деликатные области в китайском контексте. Если вы будете напрямую критиковать или слишком открыто хвалить китайского менеджера, особенно в присутствии других людей, он может «потерять лицо». Здесь необходим более опосредованный подход: хвалите менеджера приватно, это более тактично, чем публичная похвала.

5. Контроль –это управление по морали и управление по закону. В конфуцианской культуре человеческое начало всегда считалось добрым, через высокоморальные модели поведения идти к самосовершенствованию, к порядку в обществе и в жизни. Пока лидеры исполнены высоких моральных и духовных качеств, не нужно прилагать много сил для усиленного надзора и строгих правил внутреннего распорядка компании. Но китайцы постепенно начинают понимать, что полагаться лишь на моральные качества людей и на

мягкие ограничения недостаточно для создания четкого сдерживающего эффекта. Амбициозная стратегия и благородная цель миссии не могут гарантировать успешное выполнение ежедневных целей компании [25, с. 51].

Традиционная китайская культура регулирует все социальные взаимоотношения Китая: от семейных до гражданских. Она пронизывает все китайское общество и лежит в основе ценностей китайского управления.

За последние годы произошли существенные изменения в статусе менеджеров. Китайские менеджеры теперь располагают большей автономией. В частности, на государственных предприятиях они могут нанимать и увольнять работников. Область принятия решений становится более децентрализованной, поскольку она не ограничивается персоналом, менеджеры занимаются вопросами маркетинга и закупок. Роль коммунистической партии в принятии решений снизилась.

Многие китайские менеджеры крупных государственных компаний учились в элитных языковых школах, а потом направились в США, Западную Европу и Японию, чтобы получить степень MBA. Вернувшись домой, они использовали в своей деятельности западные управленческие технологии – производство под заказ, контроль за полным циклом производства и реинжиниринг [30, с. 240].

Большинство китайских менеджеров задействовано в трех секторах экономики: государственных предприятиях, совместных предприятиях и частных фирмах.

Те менеджеры, которые работают в государственных компаниях, чаще всего представляют старшее поколение, в возрасте 40-60 лет. Некоторые из них, особенно занимающие высшие управленческие должности, имеют управленческий стаж и образование, полученные еще во времена административно-командной экономики. Они хорошо представляют китайские культурные традиции, умело управляют межличностными взаимоотношениями в организации, но им не хватает чисто деловых навыков и опыта использования современных методов менеджмента.

Менеджеры совместных предприятий, как правило, имеют высшее профессиональное образование. Благодаря своему сравнительно молодому возрасту они в гораздо большей степени свободны от пережитков прежней экономической системы, но их управленческий стаж – совсем небольшой. Наиболее активной и

деятельной частью китайского управленческого класса являются менеджеры частных фирм, хотя большинство из них имеют сравнительно низкий уровень образования.

Профиль китайского менеджера и соответствующая модель его карьеры имеет следующий вид:

- возраст: у большинства менеджеров он составляет 35-45 лет;
- позднее образование: из-за того, что современные китайские менеджеры, которым сейчас около 50 лет, застали времена культурной революции, большинство из них не смогли вовремя (в возрасте около 20 лет) получить профессиональное образование;
- позднее начало управленческой карьеры: из-за политических пертурбаций в стране и относительно запоздалого по времени получения профессионального образования они начали свою управленческую деятельность в возрасте 30 лет и более;
- подготовленность по инженерно-техническим специальностям: большинство менеджеров первое высшее образование получили в технических вузах;
- технократизм в управленческой практике: большая часть дисциплин, изучавшихся в вузе, были связаны с техникой и технологией, но не с менеджментом;
- личные ценности: переход от конфуцианства к неоконфуцианству, т.е. поведение менеджеров становится более индивидуалистичным;
- дальнейшая подготовка и повышение квалификации: значимость человеческого капитала (управленческих знаний и навыков) обуславливает дальнейшее продвижение после переподготовки и повышения квалификации [2, с. 115].

В китайском бизнесе доминируют семейные предприятия. В китайском деловом мире господствуют мелкие и средние компании, специализирующиеся на производстве одного вида продукции или оказании очень узкого спектра услуг и, как правило, вписанные в более широкую сеть смежных и обслуживающих друг друга предприятий. Расширение бизнеса сопровождается выделением из компании смежных, но в значительной мере самостоятельных структур, остающихся верными принципу узкой специализации. Приверженность китайцев к малому и среднему бизнесу особенно заметна на периферии китайской цивилизации, где китайская община существует в чуждом этническом и культурном окружении и развивается вполне автономно [14, с. 62].

Для семейных предприятий свойственны простота и аморфность структуры, слабое размежевание между их отдельными функциями, важная роль личных отношений и неписаных правил этикета, которые безусловно важнее законов и формальных обязательств, налагаемых контрактными отношениями. Фактору родства отдается безусловное предпочтение, и капитал сохраняет значение семейного достояния.

Для китайского типа семейного предприятия характерны, во-первых, патернализм как сосредоточение собственности, власти и авторитета в лице хозяина семейного дела; во-вторых, доминирование личностного фактора в отношениях и, в-третьих, обостренное внимание к сплоченности корпорации и защите интересов ее членов. Руководитель единолично принимает практически все решения, касающиеся организации и деятельности его предприятия, и притом исполняет свою роль руководителя в давно исчезнувшем на Западе патерналистском ключе, представляя для своих подчиненных одновременно добрым и строгим отцом, наставником и старшим другом. Открытый обмен мнениями и тем более противодействие начальнику – вещи совершенно немыслимые в китайской среде. Более того, гласность невозможна даже в отношениях между рядовыми сотрудниками, ибо каждый китаец с детства приучен держать свое мнение при себе и «проглатывать» обиду и недовольство ради согласия в коллективе. Он старается не обсуждать и тем более не спорить, а «безмолвно постигать» смысл происходящего.

Главным качеством китайского менеджера является виртуозное мастерство, вырабатываемое многолетними и методическими упражнениями. Именно таков общий идеал человеческой практики в китайской цивилизации.

Профсоюзы слабы и ориентированы на сотрудничество с руководством предприятия. Открытый конфликт с начальством и, тем более забастовка, практически исключены.

Авторитарный стиль руководства китайской компании не способствует проявлению инициативы со стороны подчиненных и снижает их чувство личной ответственности. Другим важным ограничением семейного бизнеса по-китайски является неспособность компании к расширению. Потребность хозяина сохранить единоличный контроль над всеми сторонами деловой деятельности и нежелание эту деятельность диверсифицировать вкупе с традиционной осторожностью китайских предпринимателей ставят свои жесткие пределы роста даже очень успешно действующего предприятия.

Обычно от него отпочковывается новая компания, во главе которой встает член семьи, ведущей бизнес. И даже если компания со временем приобретает большие размеры, она по-прежнему управляется как семейное предприятие [30, с. 240].

Как всякий тип организации, китайские семейные предприятия имеют свои сильные и слабые стороны, и дать строго объективную оценку их деятельности едва ли возможно. К достоинствам таких компаний можно отнести сравнительно высокий уровень сплоченности ее служащих, эффективное сотрудничество благодаря устойчивым личным связям, низкие транзакционные издержки, способность быстро откликаться на изменения обстановки, отсутствие необходимости в жестком контроле персонала и производства. Что же касается недостатков, то в их числе можно назвать отсутствие инициатив и инноваций в среде низших служащих и четкой стратегии у руководства, недостаток профессионализма, постоянную угрозу разделения персонала на соперничающие фракции и, наконец, крайне ограниченные возможности для сотрудничества.

В развитии китайского семейного бизнеса выделяют три этапа. На первом этапе дело основывается предпринимателем, главой семейства, который ставит своих родственников на все руководящие посты и управляет компанией в авторитарной манере. Сплоченность китайской семьи отнюдь не означает, что внутри нее никогда не возникает никаких разногласий, но все споры решаются авторитетом главы семейства, а со стороны семья предстает единым фронтом. Так как многие китайские предприниматели начинали в бедности, вся семья работает не покладая рук на благо общего бизнеса. И, несмотря на наличие наемных работников, существует весьма смутное разграничение между капиталом компании и семейным капиталом.

При первом поколении предпринимателей-руководителей, даже в случае процветания и развития компании, часто нет возможности перейти к современной системе управления, формальному распределению труда, к структурированному руководству, децентрализации. Компания по-прежнему остается высокоцентрализованной организацией, управление которой строится таким образом, что различные ее отделения подчиняются напрямую главе компании, т. е. ее основателю. Китайский стиль управления часто называют персонализированным. Вместо того чтобы полагаться на объективные показатели, решения принимаются на основании личных отношений руководителя с подчиненными, даже

если они не его родственники [25, с. 251].

Второй этап, развития семейной компании при условии успешного развития бизнеса начинается после смерти основателя компании. Традиция равного наследования между членами семьи мужского пола очень прочна в китайской культуре, и после смерти основателя каждый из его сыновей получает свою долю семейного бизнеса, абсолютно равную долям его братьев. Сотрудничеству между наследниками, заинтересованными семейным бизнесом, препятствует их соперничество. Несмотря на то, что в наследство они получают равные доли, они не одинаково компетентны и мотивированы. У компании больше шансов выжить, если один из братьев возьмет на себя лидерство и распределит всю власть вокруг себя. В случае, если этого не происходит, авторитет делится между братьями. Частым результатом являются споры, для разрешения которых иногда приходится прибегать к суду. Если распределение обязанностей не удастся установить мирным путем, наследники могут опуститься до силовой борьбы за контроль над компанией, что в некоторых случаях приводит к ее распаду.

На третьем этапе контроль над компанией переходит к внукам основателя. Компании, сохранившиеся до этого момента, на третьем этапе склонны к распаду. Так как сыновья часто имеют разное количество детей, доли внуков различаются размерами. В случае успешного бизнеса дети растут в очень благополучных условиях. В отличие от отцов-основателей они воспринимают процветание как само собой разумеющееся и не готовы на большие жертвы для поддержания конкурентоспособности компании. Кроме того, их личные интересы часто лежат в другой плоскости. Постепенный спад предпринимательского таланта от первого поколения к третьему не является чертой исключительно китайской культуры. Главная разница между семейным предпринимательством Китая и США состоит в том, что очень немногим китайским компаниям удается институционализироваться к третьему поколению. Американские семейные компании быстро привлекают к работе профессиональных менеджеров (в особенности после того, как основатель компании отходит от дел), и уже к третьему поколению управление компанией полностью переходит в руки профессионалов. Поколение внуков может по-прежнему сохранять контрольный пакет акций, но лишь немногие из них активно участвуют в управлении компанией [25, с. 252].

Механизм разработки и принятия управленческих решений в

Китае имеет целый ряд особенностей. Следует отметить, что высокоцентрализованная плановая экономическая система дала Китаю немало исторически ценного и полезного, но многое в ней было негативным. Главный недостаток коренился в отношениях между государством и предприятием. При жесткой плановой системе предприятие было только административным придатком государственных органов и не имело права на предпринимательство. Кроме того, категорически отрицалась роль рыночного регулирования. Экономическая деятельность целиком определялась директивными планами.

Пороки старого механизма наиболее отчетливо проявились в условиях изменения общей ситуации в стране. Коренная перестройка экономики стала объективной необходимостью.

Новый этап социально-экономического развития КНР наступил в конце 70-х гг. XX в., когда проводилась экономическая реформа, нацеленная на создание гибкого, эффективного механизма управления народным хозяйством. Ключевая задача реформы заключалась в замене административных методов управления экономическими, в активном использовании товарно-денежных отношений, в создании условий для более полного использования возможностей развития производства, повышения динамизма социально-экономического развития страны [21, с. 12].

Разработка и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях Китая осуществляется в условиях глобализации и 10-летнего периода вступления Китая в ВТО. В условиях экономической глобализации правительство стремится, с одной стороны, поддерживать национальных производителей, ограничивая свободное перемещение факторов и результатов производства, а с другой стороны действовать в соответствии с объективным процессом формирования единого мирового экономического пространства. Включение в мировую экономику предполагает формирование условий для успешной конкурентной борьбы национальных экономических субъектов в глобальной экономике. Китай стремится к формированию и реализации активной внешнеэкономической стратегии. Процесс принятия решений происходит на разных уровнях управления предприятием. На малых и средних предприятиях Китая распространена линейно-функциональная структура (рисунок 2.2).

В плановом отделе имеется служба маркетинга, а в

производственном отделе осуществляется контроль качества продукции. Составление основного производственного плана (ОПП) занимает одно из основных мест в планировании деятельности предприятия.

Рисунок 2.2. Структуры, принимающие решения на малых и средних предприятиях Китая

Примечание – Источник: [21, с. 11]

Действия по формированию ОПП включают в себя составление непосредственно календарного производственного плана с учетом достаточности необходимых ресурсов производственных мощностей и с учетом прогноза спроса и/или существующих/плановых заказов клиентов. Плановый отдел выполняет следующие функции по работе с клиентами: прием заказа клиента; отслеживание его статуса; отгрузка и формирование необходимых коммерческих документов (товарно-транспортных накладных, и т.п.); управление расчетами с клиентом, отслеживание задолженности и анализ истории взаиморасчетов; передача информации о заказах клиента (в виде потребностей) в модуль планирования; анализ и прогнозирование спроса и продаж.

Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения – это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители

организаций и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, изменении направлений финансовых потоков организации. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ целого ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации. В зависимости от уровня управления меняется степень ответственности и последствия принятых решений. Так, некоторые руководители имеют полномочия для принятия решений по финансовым, кадровым вопросам, проблемам качества продукции (услуги). Например, руководитель организации может принять решение о закупке нового оборудования, изменении системы оплаты труда, обеспечении качества. Начальник отдела продаж принимает решения о заключении договоров на реализацию, проведении рекламных акций в рамках выделенного бюджета и т.д. [22, с. 10].

Прослежена связь управленческих решений на китайских предприятиях с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, эти решения направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

Таким образом, китайский менеджмент относится к национальным особенностям Китая, где еще не развита наука менеджмента как в странах с рыночной экономикой.

Китайские семейные предприятия имеют свои сильные и слабые стороны, и дать строго объективную оценку их деятельности едва ли возможно. К достоинствам таких компаний можно отнести сравнительно высокий уровень сплоченности ее служащих, эффективное сотрудничество благодаря устойчивым личным связям, низкие транзакционные издержки, способность быстро откликаться на изменения обстановки, отсутствие необходимости в жестком контроле персонала и производства. Недостатками являются: отсутствие инициатив и инноваций в среде низших служащих, отсутствие стратегии у руководства, недостаток профессионализма, соперничество, ц, крайне ограниченные возможности для сотрудничества.

На китайских предприятиях в большей мере распространены решения, принимаемые по предписанию. Особенно это характерно для малых и средних предприятий.

Управленческие решения на китайских предприятиях тесно

связаны с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, они направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

2.2 Анализ примеров принятия управленческих решений: инновационные аспекты

Изменение социально-экономической среды в Беларуси в начале 1990-х гг. поставило проблему формирования практически новой корпоративной культуры. Предприятия из государственных стали акционерными или частными, – соответственно «товарищ директор» стал «господином директором», целью деятельности вместо «работы на благо страны, партии и народа» стало изготовление конкурентоспособной продукции и обеспечение роста прибыли, и т.д.

Анализ феномена лидерства и его особенностей в белорусском предьявлении показал, что существенное влияние на него оказывает национальная культура: все ценности и нормы, мотивы и потребности, которыми руководствуется лидер, культурно обусловлены. Белорусский руководитель склонен использовать свое положение в личных интересах, не ценит профессионализм, придает малое значение развитию корпоративной культуры компании.

Анализ результатов опроса сотрудников белорусских компаний и контент-анализа интернет-сайтов 200 крупнейших компаний Беларуси показал, что белорусские компании делают больший упор на поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, увеличение объемов производства и капитализации компании, инвестиционной привлекательности и интегрированности в мировую экономику, нежели на служение обществу, завоевание доверия, повышение благосостояния работников [9, с. 81].

О недостаточном внимании в белорусских компаниях к вопросу формирования эффективной корпоративной культуры говорят и данные опроса: большинство сотрудников не знают миссии компании, менее половины компаний укрепляют командный дух при помощи девизов и лозунгов, в значительной части фирм отсутствуют кодексы этических норм и стандартов профессиональной практики. В целом в белорусских компаниях работа по формированию корпоративной культуры ведется на низком уровне.

В Беларуси в настоящее время единой модели менеджмента не

существует. На государственных предприятиях имеет место применение систем менеджмента, утвердившихся в советский период и имеющих некоторые схожие черты с японскими, а в крупных частных компаниях – смешанная модель менеджмента с элементами западных методик.

В производственно-хозяйственной деятельности предприятий в Беларуси длительное время широко использовалась в практической деятельности модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения [31, с. 66].

Модели менеджмента в Беларуси способствуют не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняют тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивается одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществляется премирование.

Для крупных частных компаний в Беларуси в большинстве случаев характерно принятие моделей менеджмента, применяемых в западных странах. Наибольшую ценность для белорусских сотрудников компаний представляют материальные стимулы. В белорусском обществе в последние годы происходит взаимное отчуждение под воздействием происходящих процессов, проявляет себя принцип «каждый сам за себя». На снижение мотивации у белорусских работников оказывают влияние и такие факторы, как условия и среда, в которых осуществляется процесс труда, резко возросший уровень травматизма и профессиональных заболеваний, что явилось следствием сокращения соответствующих служб на предприятиях, отсутствие условий для развития личности работника, роста его квалификации, самовыражению и самостоятельности в принятии решений [16, с. 21].

Можно заключить, что в Беларуси на современном этапе развития современный и эффективный механизм управления мотивацией трудовой деятельности еще только формируется, что не может не сказываться на повышении качества жизни работников.

Построение эффективной модели менеджмента в Беларуси возможно, для этого необходимо учитывать национальные особенности. Белорусские работники, скорее всего, более мотивированы разнообразием рискованных видов деятельности, возможностью проявить свои индивидуальные качества в работе с

системой гибких ролей и получить за это вознаграждение (как финансовое, так и нематериальное). Весьма высоки для белорусских работников и ожидания быстрого продвижения на службе в условиях тесной командной работы.

За последние 20 лет в Республике Беларусь произошло множество реформ и преобразований, началом которых стала реформа переменны типа власти начала 1990-х годов. Взамен планово-распределительной системы начал работать механизм финансово-экономического регулирования товарных потоков, достигнута высокая степень либерализации внешнеэкономической деятельности, внешней торговли, ликвидирован товарный дефицит, стал образовываться новый слой общества – собственники. После этой реформы начали образовываться множество коммерческих организаций, потребностью которых стало принятие управленческих решений, и желательно эффективных.

Принятие управленческих решений в Беларуси характеризуется большой долей неопределенности и риска. Это обусловлено социально-политическими, административно-законодательными, производственными, коммерческими, финансовыми и другими факторами. К тому же в последнее время неопределенности в эту сферу добавил мировой финансовый кризис. Фактор неопределенности присутствует во всех серьезных задачах, связанных с человеческой деятельностью. Не менее важно, что неопределенность является не только фактором, но и неотъемлемым атрибутом большинства решений.

Одна из основных проблем при разработке управленческих решений в Беларуси – снижение уровня неопределенности в процессе принятия решения. Неопределенность, присутствующая при осуществлении управленческих решений, предопределяет степень риска, с которым принимается управленческое решение.

Важной особенностью управленческих решений в Беларуси является то, что они тесно взаимосвязаны с разными вопросами и сферами экономики и менеджмента. Взаимосвязь с вопросами экономики заключается в том, что каждое управленческое решение имеет свою собственную себестоимость, так как требует определенных материальных и финансовых средств, а также несет на себе определенный экономический результат: положительный, отрицательный или нулевой; результат – любое решение может привести к макроэкономическим последствиям.

Взаимосвязь в вопросах менеджмента представлена в такой сфере менеджмента, как профессиональная деятельность. То есть принятие эффективного управленческого решения требует от менеджера определенных знаний, квалификации и навыков. Также принятие управленческих решений связано с социальной, правовой, технической и технологической сферами.

Перспективами и эффективными инструментами и способами борьбы и противодействия рискам и неопределенности решений в Беларуси являются:

- риск-менеджмент;
- страхование рисков;
- борьба с неграмотностью нанимаемых менеджеров на макроуровне – преобразование образования, оптимизация повышения квалификации;
- использование современных программных продуктов для оптимизации и увеличения эффективности принимаемого решения. Например, применение СППР – систем поддержки принятия решений [30, с. 241].

Руководство белорусских предприятий принимает основные решения о материально-техническом обеспечении и заключении договоров об реализации продукции. На белорусских предприятиях почти не используются возможности логистики, образующие процесс «снабжение-производство-сбыт». Специалисты по управлению тоже выполняют не свойственные им функции, почти не уделяется внимания исследованиям рынка, созданию новой продукции и организации процесса управления. Исследования проводятся время от времени по мере необходимости и носят стихийный характер. Решения о сбыте руководство принимает скорее спонтанно, чем на основании рассчитанных показателей.

В своей хозяйственной деятельности белорусское предприятие вынуждено приспособляться к факторам внешней и внутренней среды. Одним из таких факторов является экономическое положение республики и соответственно платежеспособность покупателей.

Исходя из этого, управление предприятием не может организовывать отдельные службы, поэтому всю работу выполняет несколько сотрудников, в обязанности которых входит решение многих задач.

На каждом уровне руководитель наделен определенным уровнем полномочий. На самом верхнем уровне генеральный директор отдает

письменные приказы, на среднем и нижнем уровне организационно-распорядительные методы имеют форму консультации и предписаний.

Чаще всего на белорусских предприятиях приказы (указания) руководства в основном фильтруются, а затем воспринимаются. На предприятии чаще всего руководитель, используя свое положение (должность), оказывает влияние на направление и поток информации. Так как вполне возможно искажение передаваемого блока информации из-за наличия помех, то руководитель устанавливает правила, в соответствии с которыми передаваемые блоки информации относительно персонала или выполняемой работы текут в определенном направлении и следуют в определенной последовательности.

В то же время следует отметить, что на белорусских предприятиях между начальниками и подчиненными не существует полного взаимопонимания и согласованности, так как на пути к этому существуют различные коммуникационные препятствия.

Система контроля за выполнением управленческого решения направлена сверху вниз или от начальника к подчиненному. Сотрудники склонны считать, что установление распоряжения на совещаниях представляет собой вертикальное действие, направленное сверху вниз.

Оперативные совещания на предприятии проводятся достаточно редко, от случая к случаю. Они проводятся путем рассмотрения (обзора) приказов, инструкций (команд) и тактических указаний, связанных с работой, и необходимых сообщений, идущих от техника (мастера) к вице-президенту.

Формой участия в управлении белорусским предприятием является совместная разработка и принятие нормативной документации на оперативных совещаниях. На различных управленческих уровнях имеется различная степень участия кадров в принятии управленческих решений.

На высшем уровне управления принимаются долгосрочные решения, ориентированные на долгосрочную перспективу. На среднем уровне участие в управлении осуществляется реализацией тактических методов достижения стратегических целей. И на нижнем уровне управления осуществляется управление оперативными процессами – это основа управления предприятием. В штатном расписании определена мера ответственности и полномочии всех управляющих за результаты хозяйственной деятельности предприятия. Все

основополагающие решения принимаются коллегиально с привлечением творческих групп компетентных специалистов.

Контроль за выполнением приказов осуществляется на уровне руководителя предприятия через его аппарат, включающий секретарей, заместителей, начальников служб, проведения производственных совещаний, вызовы на собеседование. Контроль за исполнением решений со стороны специалистов осуществляется начальниками служб, отделов и т.д. контроль за деятельностью рабочих осуществляется отделом технического контроля, производственными мастерами, начальниками участка [9, с. 82].

Руководители функциональных служб еженедельно предоставляют генеральному директору отчеты о деятельности своих подразделений и результатах их работы.

Для высшего управленческого состава характерно еженедельное проведение так называемых планерок в кабинете генерального директора с обсуждением достигнутых результатов и допущенных ошибок, а также обсуждением дальнейших направлений их действий. В результате работы по выработке решений руководители подразделений получают от генерального директора следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Рассматривая историю принятия управленческих решений в Беларуси, мы можем сделать вывод, что увеличилось качество и эффективность управленческих решений. Это подтверждается тем, что в Республике Беларусь образовались рейтинговые экономические школы (подразделения) при известных университетах, также появляются ВВА и МВА – школы делового администрирования, которые готовят менеджеров различного звена, которые востребованы в белорусских организациях.

Одним из косвенных показателей отражающих эффективность принятия управленческих решений в Беларуси является доля прибыльных субъектов экономики в общей массе, которая представлена на рисунке 2.3. Из него следует, что доля прибыльных предприятий стабильно растет и по прогнозам скорость роста будет увеличиваться, что косвенно говорит о том, что в белорусских предприятиях оптимизируется система управления и управленческие решения принимаются эффективно.

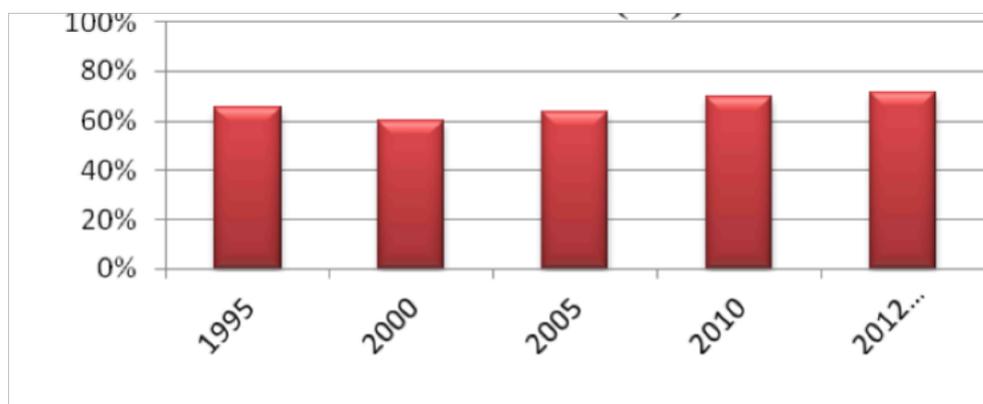


Рисунок 2.3 – Доля прибыльных предприятий в экономике Беларуси, %

Примечание – Источник: [35, с. 116]

В общем, белорусские предприниматели имеют неплохие перспективы по улучшению эффективности принятий управленческих решений при соблюдении определенных научных принципов, использовании правил и критериев, методов борьбы с неопределенностью и рисками в этой сфере, привлечению высококвалифицированных менеджеров для этой функции (что говорит об улучшении и реформации сферы образования) и иностранного опыта.

2.3 Обоснование и расчет экономических показателей эффективности принятия управленческих решений на современных предприятиях Беларуси и Китая

Важнейшим фактором в принятии управленческого решения на ООО «Бел Хуавэй Технолоджис» является правильное определение цели достигаемого решения. На ООО «Бел Хуавэй Технолоджис» стратегические решения принимает генеральный директор и его заместители (по коммерческой службе, юридическим вопросам, по экономическим вопросам).

Наиболее важные решения, принимаемые предприятием ООО «Бел Хуавэй Технолоджис», являются групповыми, и иногда принимаются вместе с учредителями компании на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник.

Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений и текущие проблемы решают на местах: начальником по оптовой реализации товаров, по розничной торговле, начальником

отдела кадров.

Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы компании, социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель компании предлагает высказаться каждому из участников совещания устно, иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков какой либо рассматриваемой проблемы.

Для выработки решения, выявляются существующие проблемные ситуации, сложившиеся в работе и причины их возникновения. Данную работу выполняют руководители, которых касается существующая проблема и быстрое ее разрешение. Собирается необходимая информация, например, по изучению рынков продавцов и покупателей, будущих конкурентов, спроса и предложения, увеличении или снижении темпов реализации по оптовому или розничному звену, с выделением преимуществ и недостатков по отдельным группам товаров.

Собранная информация выносится на обсуждение коллективом, уполномоченным участвовать в принятии решения. Совместно разрабатывается несколько возможных вариантов решения, с указанием ограничений (законодательных, финансовых), в пределах которых необходимо принять решение, указываются преимущества и недостатки, последствия. В последствии принимается то решение, которое принесет больший коммерческий или социальный эффект большинству коллектива компании.

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений ООО «Бел Хуавэй Технолоджис» применяют к лицам недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Для лиц качественно выполняемые поручения, иногда поощряют премиально и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения руководителем компании оформляются приказом. Руководитель доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и

средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений назначают ответственных исполнителей за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

В качестве практического примера можно привести одну из проблем и ее решение, сложившееся в ООО «Бел Хуавэй Технолоджис».

Перед принятием управленческого решения перед генеральным директором компании возникла проблемная ситуация, суть которой является решение о расширении численности персонала отдела бухгалтерии или другими словами принятии на работу специалистов.

В данном примере перед генеральным директором стоит проблема в принятии на работу одной штатной единицы в отдел бухгалтерии, т.е. бухгалтера.

Проблемная ситуация заключается в необходимости принятия бухгалтера с определенным опытом работы, (в перспективе замены на другую единицу бухгалтерии, в случае ее непредвиденного увольнения) в целях сокращения трудоемкости процесса работы бухгалтерии и снижения ошибок, допускаемых при работе.

В данном случае цель принятия решения – обеспечение правильного достижения выполнения поставленной задачи генеральным директором.

В качестве ограничений рассматривали – сроки рассмотрения и принятия решения (должны рассматриваться не более 2 недель), плановые показатели роста выручки (данный участок работы должен проанализировать экономист за время, не превышающее 5 дней), подбор кадров с должными квалификационными требованиями (должен не превышать 1,5 месяца). Другие особенности организации и технологии продаж должны решаться до принятия на работу специалиста (в пределах 1 месяца).

В ООО «Бел Хуавэй Технолоджис» предприятии работает четыре бухгалтера, в том числе главный бухгалтер. Проанализировав ситуацию, главный бухгалтер предложила руководителю рассмотреть решение о назначении дополнительной единицы в отдел бухгалтерии.

При формировании решения генеральный директор проанализировал проблемную ситуацию и выявил, что объективность существующей проблемы – подтверждается факторами:

- необходимостью увеличить штат отдела бухгалтерии до 4 человек;
- невозможностью обеспечить выполнение бухгалтерией своих

должностных обязанностей при новых темпах роста документооборота;
– невозможностью увеличения штата бухгалтерии.

Аналогичная проблема не решалась руководством и причина возникновения проблемы возникла в связи с невыполнением в сроки порученной генеральным директором решений и допущение ошибок в правильности исчисления налогов, исправление которых повлекло наложение налоговыми органами финансовых санкций и соответственно снижение чистой прибыли на эту сумму.

При формировании и оценке решения были учтены крайние варианты решения. Наихудшее решение – оставить существующую структуру численности отдела за счет дополнительного материального стимулирования труда либо пересмотра кадровой службы численности персонала и изыскания дополнительного резерва помощи специалистов менее загруженных и определение их работы в совмещении занимаемой должности бухгалтера. Наилучшее решение – принять на работу дополнительного бухгалтера, с соответствующим профессиональным опытом, навыками и знаниями.

Были также учтены альтернативные варианты, такие как:

- принять на работу специалиста высшего учебного заведения с окладом ниже должности, занимаемого бухгалтером;
- принять на работу бухгалтера, работающего по совместительству;

При обсуждении на совещании оценки преимуществ и недостатков решений были сделаны выводы, что:

1. Принятие на работу специалиста высшего учебного заведения обеспечивает некоторое снижение трудоемкости в работе, но после обучения практическим навыкам бухгалтерского учета. Работнику выплачивается заработная плата ниже должности, занимаемого бухгалтером компании. Однако в отсутствии должного опыта и профессиональных качеств бухгалтеры должны постоянно проверять порученную ими работу для исключения ошибок и тратить время на обучение практическим навыкам.

2. Принятие на работу бухгалтера, работающего по совместительству (на другом предприятии) немного предпочтительней, т.к. этот специалист обладает достаточными практическими навыками бухгалтерского учета, однако ведение учета на разных предприятиях способствует выполнению иногда недостаточно качественной работы. Примером может служить предоставление отчетности в налоговую инспекцию по исчисленным налогам, годовому балансу. Для

предоставлении более оперативных сведений бухгалтер должен находиться постоянно на своем рабочем месте и отвечать за участок работы, который ему поручен. При возникновении острой необходимости в получении информации, данного бухгалтера может не быть на рабочем месте данного предприятия, что может привести к достаточно неприятным последствиям.

С изложением преимуществ и недостатков в ходе анализа предоставленных фактов генеральный директор принял решение о принятии кандидатуры бухгалтера, работающего полный рабочий день. Он же согласовал данное решение с начальником отдела кадров, который в дальнейшем в соответствии с приказом и протоколом собрания подготовил и исполнил решение; контролировал своевременность выполнения данного решения зам. директора по экономическим вопросам; результаты реализации решения поручено было произвести экономисту в течение испытательного срока по истечении 3 месяцев работы специалиста бухгалтером.

Далее проанализируем качество управленческих решений на примере эффективности внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».

В конкурентной борьбе компания «Huawei» следует следующим стратегиям:

- 1) развитие существующего на глобальном рынке продукта и его представление на домашнем рынке;
- 2) выход на похожий рынок развивающихся стран с продуктовым портфелем, приспособленным к местным потребностям;
- 3) выход на развитые рынки через предложение бизнес решений, направленных на снижение издержек местных операторов;
- 4) развитие и доработка продукции, используя научные центры и исследования, поглощения, создание совместных предприятий;
- 5) конкурентная борьба с глобальными игроками на иностранных рынках.

Современная стратегия компании «Huawei» на глобальном рынке заключается в изменения направленности деятельности компании с продуктовой ориентации на предоставление услуг, соответствующих новейшим мировым технологическим стандартам. Пятилетний план развития компании на 2011-2015 гг. включал следующие основные положения:

- 1) ключевыми потребителями остаются компании телекоммуникационной отрасли;

2) в течение следующих лет компания нацелена на увеличение выручки в три раза;

3) достижение поставленных целей компания «Huawei» будет осуществлять, создавая производственные линии, охватывающие различные ИТ-области, развивая информационные технологии, унифицируя коммуникационные сети, расширяя корпоративные беспроводные технологии;

4) компания стремится к расширению инфраструктуры ключевых рынков, производству более технологически сложных решений, продуктовой диверсификации для усиления своей конкурентоспособности [6, с. 45].

Выделим следующие формы организации работы компании «Huawei»:

1) Кооперация с ведущими компаниями по производству оборудования для компьютерных сетей и телефонии. На американском рынке компания «Huawei» создает совместное предприятие «3Com-Huawei» с американской компанией «3Com Corporation», производящей оборудование для компьютерных сетей и телефонии. Таким образом, компания проникает на американский рынок через существующую сеть дистрибуции.

2) Создание научных центров. Для достижения мирового уровня технологического развития и внедрения современных систем менеджмента, компания «Huawei» открывает свои научные центры в Силиконовой долине (США), Стокгольме (Швеция). Пользуясь мировым опытом, научно-исследовательскими разработками и развитой инфраструктурой, компания «Huawei» достигает нового уровня развития производства.

3) Создание дочерних предприятий. На сегодняшний день глобальная структура корпорации «Huawei» охватывает 15 региональных офисов и 110 тыс. сотрудников по всему миру. Компанией созданы 20 их в Китае, Гонконге, Сингапуре, США, Европе и др.

4) Доминирующей формой организации работы компании «Huawei» является прямой экспорт с созданием коммерческого представительства. Такая форма удобна при изучении страны, ее законодательства, ситуации на рынке. Представительство не является юридическим лицом, соответственно круг обязанностей и разрешенных законом действий у него достаточно ограничен, однако это позволяет снизить риски присутствия на рынке

зарубежных стран. Как правило, представительство компании «Huawei» занимается поиском и привлечением новых клиентов, а также поддержанием обратной связи со старыми клиентами. Представительство от имени компании принимает участие в выставках, проводимых на территории зарубежных стран, что является основным и наиболее эффективным способом привлечения новых покупателей и демонстрации продукции.

5) Создание совместных предприятий. В последние годы все большее распространение при работе компании «Huawei» на зарубежных рынках получает создание совместных предприятий. Многие компании Китая, имеющие сегодня возможность действовать самостоятельно, отдадут предпочтение кооперационной стратегии, в особенности на начальном этапе своей деятельности в зарубежных странах. Причинами этого являются, прежде всего, стремление снизить риски вхождения на новый рынок и желание ускорить процесс проникновения на рынок.

Проведем оценку эффективности управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности компании «Huawei» путем расчета следующих показателей:

Экспортная квота = Объем экспорта компании «Huawei» / Объем ИКТ-оборудования, разрешенный к вывозу из страны $\times 100\%$

$$\text{Экспортная квота}_{2016} = 27\,618,9 / 202\,200,0 \times 100\% = 13,6\%$$

$$\text{Экспортная квота}_{2017} = 34\,972,1 / 25\,700,0 \times 100\% = 13,6\%$$

Индекс диверсификации = Доля компании в общем объеме экспорта страны – Доля компании в мировом экспорте / 2.

$$\text{Индекс диверсификации}_{2016} = 1,64 - 1,30 / 2 = 0,17.$$

$$\text{Индекс диверсификации}_{2017} = 2,31 - 1,61 / 2 = 0,35.$$

Удельный вес экспорта компании = Экспорт компании / Весь экспорт страны за год $\times 100\%$.

$$\text{УД}_{\text{экс}2016} = 27\,618,9 / 1\,682\,070 \times 100\% = 1,64\%$$

$$\text{УД}_{\text{экс}2017} = 34\,972,1 / 1\,151\,296 \times 100\% = 2,31\%$$

Экономическая эффективность экспорта = Выручка от экспорта – Полные затраты компании на экспорт.

$$\text{Э}_{\text{эф.экс.}2016} = 27\,618,9 - 7\,302,76 = 20\,316,14.$$

$$\text{Э}_{\text{эф.экс.}2017} = 34\,972,1 - 9\,581,69 = 25\,390,41.$$

Экономическая эффективность экспорта = Выручка от экспорта / Полные затраты компании на экспорт.

$$\mathcal{E}_{\text{экс1.2016}} = 27\,618,9 / 7\,302,76 = 3,78.$$

$$\mathcal{E}_{\text{экс1.2017}} = 34\,972,1 / 9\,581,69 = 3,64.$$

Экономическая эффективность экспорта = Объем экспорта / Производственная себестоимость экспортных товаров.

$$\mathcal{E}_{\text{экс2.2016}} = 27\,618,9 / 12\,475,1 = 2,21.$$

$$\mathcal{E}_{\text{экс2.2017}} = 34\,972,1 / 15\,423,5 = 2,26.$$

Экономическая эффективность экспорта = Выручка от экспорта – Затраты на экспорт / Выручка от экспорта x 100 % x Выручка от экспорта / Среднегодовая стоимость основных производственных и оборотных фондов, используемых при производстве экспортной продукции.

$$\mathcal{E}_{\text{экс32016}} = 27\,618,9 - 7\,302,76 / 27\,618,9 \times 100 \% \times 27\,618,9 / 46\,102,7 = 43,7.$$

$$\mathcal{E}_{\text{экс32017}} = 34\,972,1 - 9\,581,69 / 34\,972,1 \times 100 \% \times 34\,972,1 / 48\,412,4 = 52,4.$$

В таблице 2.1 представим результаты оценки эффективности управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».

Таким образом, основными формами организации работы компании «Huawei» на внешних рынках являются: прямой экспорт с созданием коммерческого представительства; создание совместных предприятий; создание научных центров с целью достижения мирового уровня технологического развития и внедрения современных систем менеджмента; кооперация с ведущими компаниями по производству оборудования для компьютерных сетей и телефонии; открытие дочерних предприятий и филиалов, расположенных в Китае, Гонконге, Сингапуре, США, Европе и др.

Таблица 2.1 – Оценка эффективности управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности компании «Huawei»

Показатель	2016 г.	2017 г.
Экспортная квота, %	13,6	13,6
Индекс диверсификации	0,17	0,35
Удельный вес экспорта компании, %	1,64	2,31

Экономическая эффективность экспорта, млн. долл.	20 316,14	25 390,41
Экономическая эффективность экспорта-1	3,78	3,64
Экономическая эффективность экспорта-2	2,21	2,26
Экономическая эффективность экспорта-3, %	43,7	52,4

Примечание – Источник: собственная разработка

Проведенная оценка позволяет говорить о высокой эффективности управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».

2.4 Выводы

1) На китайских предприятиях в большей мере распространены решения, принимаемые по предписанию. Особенно это характерно для малых и средних предприятий. В Китае, особенно на государственных предприятиях руководство осознает, что принятие любых решений должно быть скоординировано, должен быть соблюден баланс интересов. Следует уделять большое внимание семьям сотрудников, обеспечивать их льготами, жильем, образованием, медицинским обслуживанием, а также защищать интересы потребителей, поддерживать национальное развитие, сохранять региональную стабильность и единство. Даже на частном предприятии предприниматели в процессе принятия решений, когда возникает конфликт между «выгодой» и «моралью». Именно «мораль» становится предпосылкой к принятию стратегических решений и действий.

Управленческие решения на китайских предприятиях тесно связаны с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, они направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

2) Принятие управленческих решений на белорусских предприятиях осуществляется на уровне руководителя предприятия через его аппарат, включающий секретарей, заместителей, начальников служб, проведения производственных совещаний, вызовы на собеседование. Контроль за исполнением решений со стороны специалистов осуществляется начальниками служб, отделов и т. д. контроль за деятельностью рабочих осуществляется отделом технического контроля, производственными мастерами, начальниками

участка.

В Беларуси отмечается увеличение качества и эффективности управленческих решений. Это подтверждается тем, что в Республике Беларусь образовались рейтинговые экономические школы (подразделения) при известных университетах, также появляются ВВА и МВА – школы делового администрирования, которые готовят менеджеров различного звена, которые востребованы в белорусских организациях. Одним из косвенных показателей отражающих эффективность принятия управленческих решений в Беларуси является доля прибыльных субъектов экономики в общей массе.

3) Основными формами работы компании на внешних рынках являются прямой экспорт с созданием коммерческого представительства, создание совместных предприятий, создание научных центров с целью достижения мирового уровня технологического развития и внедрения современных систем менеджмента, кооперация с ведущими компаниями по производству оборудования для компьютерных сетей и телефонии, открытие дочерних предприятий и филиалов, расположенных в Китае, Гонконге, Сингапуре, США, Европе и др. Проведенная оценка позволяет говорить о высокой эффективности управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности компании «Huawei».

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности управленческих решений на предприятиях

Сравнение Китая с западными странами с области принятия управленческих решений, в соответствии с индексами Хофстеде показывает наиболее заметные различия по таким показателям, как дистанция власти, соотношение индивидуализма и коллективизма, соотношение кратко- и долгосрочной ориентации (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнение деловых культур Китая, США и Японии

	Дистанция власти	Индивидуализм / коллективизм	Мужественность / женственность	Избегание неопределенности	Долгосрочная / краткосрочная ориентация
ЕС	40	91	62	46	29
Китай	80	20	50	60	118
Япония	54	46	95	92	

Примечание – Источник: [2, с. 116]

Значения индекса «индивидуализм/коллективизм» говорят о том, что Китай – страна с высоко коллективистской культурой (значение индекса 20), ЕС – наоборот, с индивидуалистической (91). На самом деле, главной ценностью в китайской культуре является семья. Более того, китайцы свою работу строят вокруг семьи. Отсутствие доверия кому-либо, помимо членов собственной семьи, не позволяет людям, не связанным узами родства, объединяться в группы или организации. В отличие от Японии (46) китайские сообщества не ориентированы на группы. В связи с этим многие наблюдатели отмечают высокую индивидуалистичность китайского общества. О китайском коллективизме, видимо, следует говорить как о коллективизме, основанном на феномене семье.

Высокая дистанция власти (индекс Хофстеде – 80) обнаруживается в низкой степени делегирования полномочий и ответственности, строгом подчеркивании вертикальных иерархических отношений. Руководители китайских организаций поддерживают

дистанцию в отношениях со служащими. Атмосфера непринужденности, равенства и товарищества, возникающая, когда японский менеджер идет после рабочего дня в кафе или бар со своими подчиненными, не характерна для китайской деловой культуры.

С точки зрения философии менеджмента в китайском стиле управления существует три проблемы.

1. Неверное понимание принципа «ориентация на человека», пренебрежение дисциплиной в организации. На самом деле управление предпринимательскими структурами основанное на человеке и психологической совместимости, относится к «человеческим» явлениям, отражает более гибкую сторону вопроса, но это ни в коей мере не означает, что можно не придерживаться строгих норм и требований, или ослабить систему оценки эффективности персонала. Пропаганда управления, ориентированного на человека, отнюдь не означает либерализацию. Чрезмерная либеральность, ослабление ограничений для коллектива могут привести к развалу системы управления, и компания потерпит неудачу.

2. Недостаточное внимание к количественным показателям. Традиционный китайский менеджмент использует силу эмпирического восприятия и пренебрегает «цифрами». Конфуцианской культуре как основе традиционного китайского общества всегда было присуще отсутствие «цифровой» концепции. Привычными были морально-этические нормы для ведения и измерения экономической активности. Недостаточное внимание к количественным показателям привело к тому, что китайским компаниям не хватает «осознания эффективности». Но современный бизнес без эффективности не выживет, поскольку общество полностью ориентировано на конкуренцию.

«Пренебрежение цифрами» привело к отсутствию количественных инструментов управления предпринимательскими структурами. Современные организации стали большими, управление ими вышло далеко за рамки опыта и интуиции, поэтому необходимы многочисленные количественные инструменты управления [24, с. 22].

3. Ошибочная оценка профессиональной компетенции. Понятие «профессиональная компетентность» в китайских реалиях нуждается в дополнительном пояснении. Долгое время китайцы оценивали человека по его характеру и духовности, а не по реальным результатам и умениям. До сих пор лозунг «моральный и духовный облик человека = профессионализм человека» влияет на управление китайскими

компаниями.

Мировой финансово-экономический кризис оказал влияние на развитие управления в КНР. При поверхностном рассмотрении кажется, что это только внешние объективные изменения в экономической среде привели к проблемам и кризисным ситуациям в деятельности этих предприятий. На самом деле было много скрытых глубинных проблем в управлении.

В Приложении показано, как исходя из традиционной китайской культуры, используя собственный и зарубежный опыт, можно выработать собственный стиль управления.

Предлагаем следующие меры по совершенствованию управления китайскими компаниями.

1. Обновление управленческих концепций

а) Эволюция взглядов: от максимизации прибыли в краткосрочном периоде к устойчивому развитию.

Придерживаясь концепции устойчивого развития, необходимо избавиться от негативных последствий стремления к максимизации прибылей. Для достижения устойчивого развития следует сфокусироваться на оптимизации процессов управления предпринимательскими структурами, уделить внимание научной, организационной и процедурной сторонам процесса управления предпринимательскими структурами, учесть важность управления человеческими ресурсами, развивать их инициативу и методы оптимизации предприятия [37, с. 17].

б) Концепция «Человек – основа»

При использовании этой концепции управления необходимо придерживаться нескольких принципов. Во-первых, уважение личности каждого сотрудника, его способностей и достижений. Во-вторых, доверие к сотрудникам и их повышение соответственно знаниям, мудрости и талантам, умение достигать бизнес целей общими усилиями всех работников. В-третьих, активное развитие потенциала сотрудников путем улучшения условий труда и создания надежной системы мотивации, путем внедрения прогрессивной системы подготовки кадров для повышения эффективности их деятельности. В-четвертых, постоянные тренинги, непрерывное улучшение качества персонала в целях повышения жизнеспособности и конкурентоспособности компании.

2. Фокусирование на качестве продукта и создание имиджа компании

Качество продукции является основным связующим звеном между управлением компанией и производством, основой развития маркетинговой деятельности компании и ее успеха.

Пренебрежение качеством продукции не только наносит ущерб корпоративному имиджу, ставит под угрозу интересы потребителей, но и может привести компанию к кризису.

3. Особое внимание к затратам, повышению конкурентоспособности компании

Необходимо создание системы отчетности, которая не позволит персоналу, управляющему расходами компании, принять ошибочные решения, вследствие которых компания понесет серьезные убытки. Следует установить контроль над затратами, эффективным распределением ресурсов, выявить мотивацию сотрудников или департаментов, достигнувших хороших результатов. В противном случае необходимо прибегнуть к системе штрафов для повышения эффективности менеджмента расходов [36, с. 229].

4. Создание эффективного механизма антикризисного менеджмента

В качестве важной составляющей управления компанией выступает механизм управления рисками, который напрямую влияет на результативность повышения качества менеджмента компаний в целом. Создание эффективного антикризисного менеджмента компаний помогает проводить периодический анализ, оценку и диагностику состояния производственного, маркетингового, финансового, кадрового и других департаментов и позволяет обнаружить недостатки и слабые стороны управления, своевременно принять меры по их ликвидации, сократить число ошибок и повысить сопротивляемость рискам.

5. Формирование современной организационной культуры компаний, укрепление сплоченности коллектива

а) Создание организационной культуры компаний на основе традиционной китайской культуры. В длительной истории развития китайские народы выработали исторические и культурные традиции. И это необходимо учитывать, анализируя истоки традиционной китайской культуры. Кроме этого, следует активно привлекать и заимствовать передовые зарубежные теории и методы управления компаниями, использование которых позволит достичь большей эффективности при небольших усилиях.

б) Создание эффективной системы коммуникаций на

предприятию. Предпосылка эффективной коммуникации – «откровенность». Она направлена против формализма и намного увеличивает эффективность, позволяет вовлечь персонал в диалог. В атмосфере «откровенности» сотрудники предприятия становятся более открытыми, обучая и помогая друг другу.

На наш взгляд, компаниям КНР следует принять эффективные меры, чтобы создать многообразные каналы для коммуникаций. Обсуждение, даже спор, являются разрешенными мерами; эффективный результат дискуссии – достижение общего согласия. Каждый сотрудник имеет право участвовать в обсуждении важных проблем с целью выработки оптимальных решений для предприятия [25, с. 284].

в) Активное проведение реформы, развитие инновационного духа в построении организационной культуры компании. В экономическом положении Китая, несмотря на его экономический рост в последние годы, существуют проблемы преодоления низких темпов инноваций. В настоящее время, учитывая состояние и тенденции развития труда в Китае, по нашему мнению, в первую очередь следует выделить основные ценности в организационной культуре предприятий, в том числе уважение к знаниям, персоналу, высшему качеству.

Новаторство должно проникать во все процессы управления. Руководству необходимо стать движущей силой развития, создавать научные инновационные механизмы, чтобы внедрять инновационные идеи, открыть «инновационный фонд» для персонала.

В условиях глобальной интеграции и возникновения мировых кризисов необходима новая модель управления. На наш взгляд, наибольшая эффективность может быть достигнута путем объединения преимуществ обеих теорий менеджмента – восточной и западной, и на этой основе сформирована новая эффективная модель управления.

Обобщим **принципы новой модели менеджмента** в виде «четырех объединений»:

1. Объединение стремления к совершенству и стремления к гармонии. Западный менеджмент стремится к совершенству, восточный – к гармонии, при этом каждый путь имеет как достоинства, так и недостатки. Западные теоретики управления находятся в постоянном поиске путей повышения эффективности. Культура управления, стремящаяся к совершенству, может генерировать инновации и способности к обучению. В восточной культуре

управления особое внимание уделяется гармонии, объединению разрозненных сил. Сочетание стремлений к гармонии и совершенству является лучшей идеей управления.

2. Объединение индивидуального и коллективного. На Западе упор делается на индивидуальные различия, отдельные успехи и достижение личных целей. Западная культура управления отражает прагматизм и индивидуализм в погоне за прибылью, улучшение эффективности для достижения собственных целей, использование своих достоинств в качестве движущей силы. На Востоке акцент делается на общность, на коллективные способности и достижения, а также на значение человека в коллективе. Таким образом, менеджмент будущего связан с объединением западного акцента на успехе и восточного – на внутренней гармонии [1, с. 17].

3. Объединение формализованного и гибкого управления. Наиболее яркой особенностью западного менеджмента является стандартизация, институционализация, ориентация на логику и процедуры, достижение интересов центра, научный подход. Компания, не имеющая системы ограничений, погружается в беспорядок и хаос. В восточном менеджменте контроль осуществляется в первую очередь через учет моральных норм и ценностей, а также поведение людей. «Мягкое управление» способствует полному раскрытию творческого потенциала. Жесткий менеджмент способствует росту дисциплины, но ухудшает внедрение инноваций и творческую активность. Сочетание двух подходов может обеспечить эффективное управление.

4. Объединение стремления к успеху и моральных принципов. Западные предприниматели основной целью видят достижение наивысших успехов. На Востоке столь же важным является совмещение достижения успехов и морального поведения. Управление должно включать этику корпоративного управления, мораль предпринимателей и отношение работников к вопросам этики. В настоящее время новой тенденцией стала использование моральных принципов в качестве основы корпоративной культуры. Так, все больше западных компаний подчеркивают важность «корпоративной социальной ответственности», что в значительной мере связано с влиянием этических принципов восточного менеджмента [1, с. 17].

В условиях 10-летнего периода вступления в ВТО китайские предприятия сталкиваются с таким явлением, как риск, что означает отсутствие твердой уверенности в результатах будущих событий. В

этой связи считаем, что руководители китайских предприятий должны использовать современные методы риск-менеджмента. При выходе китайских предприятий на внешний рынок могут возникать политические риски. Политические риски возникают в результате особенностей и различий в политических и экономических системах отдельных государств. Последствия таких рисков это, прежде всего, увеличение сроков реализации инвестиционных проектов, и как следствие возникновение дополнительных расходов (таможенные пошлины, взятки и т. д.). Особое внимание следует обратить на риски качества, которые обуславливают риск перегрузки мощностей. Риски качества имеют другие последствия для производителя: проблемы брака могут повредить имиджу производителя продукции. Следует отметить, что менеджеры китайских предприятий пока не имеют достаточного опыта в области риск-менеджмента, что предполагает их подготовку в данной области [22, с. 12].

С целью повышения эффективности управленческих решений в Китае необходимо разработать методику оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции на предприятиях, использовать ключевые показатели деятельности, которые могут представлять собой ограниченный набор показателей, обладающих количественной определенностью. При этом показатели должны отражать наиболее существенные (критические) факторы успеха компании, степень достижения поставленных стратегических целей. Критические факторы успеха представляют собой те мероприятия, которые необходимо проводить компании для обеспечения своей конкурентоспособности. Именно этим факторам компания должна уделить особое внимание, поскольку они определяют успех компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность. Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности, которые позволяют отслеживать ход реализации решения и корректировать его в соответствии с изменяющимися условиями. Для этого можно предложить мультипликативную модель. В качестве результативных показателей избраны валовая прибыль и прибыль от основной деятельности. Валовую прибыль (V) можно представить в виде произведения средней годовой стоимости активов (A), коэффициента оборачиваемости активов ($\frac{O}{A}$) и рентабельности продукции ($\frac{V}{O}$):

$$V = A * \frac{O}{A} * \frac{V}{O} \quad (1)$$

Рентабельность совокупных активов следующим образом связана с рентабельностью продаж и отдачей активов:

$$\frac{P}{\sum A} = \frac{P}{B} * \frac{B}{\sum A} \quad (2),$$

где P – прибыль от основной деятельности; B – выручка от продаж основной продукции; $\sum A$ – стоимость совокупных активов [21, с. 16].

Также необходимо предложить методику оценки эффективности выбора стратегии «сезонный продукт», предполагающая учет изменения спроса на продукцию. Обоснование целесообразности выбора стратегии «сезонный продукт» предполагает проведение маркетинговых исследований и оптимизацию с учетом их ассортимента выпускаемой продукции. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции направлена на исключение из ассортимента нерентабельных и малорентабельных изделий. После того, как проведен маркетинговый анализ и рассчитаны финансовые показатели для каждого вида продукции, принимается решение по тем или иным ассортиментным позициям. Целесообразность ориентации на стратегию «сезонный продукт» обусловлена тем, что в различные периоды объемы продаж неравномерны. Так, в летний период на 10–15% падают продажи теплой одежды. Даная стратегия дополняется стратегией «сезонная скидка». Стратегия сезонной (периодической) скидки основывается на неоднородности покупательского спроса во времени и применяется для его стимулирования. Такая стратегия используется при продаже товаров сезонного спроса. Финансовые результаты компаний оцениваются в Китае по данным финансовой отчетности, соответствующей международным стандартам. Эффективность стратегии «сезонный продукт» проанализирована на примере китайской компании Bosideng International Holdings Limited, которая является крупнейшим в Китае производителем курток. Розничная сеть компании существует в 65 городах страны. Bosideng International Holdings Limited включает группу компаний («Летающий Снег», «Конбо», «Бинде», «доUBLE-пера» и «по перу») [34, с. 10]. Группа предоставляет разнообразные куртки, пуховые изделия для удовлетворения различных потребительских предпочтений. Сегодня Bosideng работает со всей линией одежды, включая повседневную одежду для мужчин и женщин, спортивную одежду, нижнее белье, трикотаж, кашемир, одежду для детей и одежду для дома.

Методика оценки решения менеджмента одной из китайских компаний по производству пуховиков об оптимизации ассортимента и переходе на стратегию «сезонный продукт» основана на анализе финансовых результатов до и после реализации управленческого решения.

Необходимо разработать подходы к оценке эффективности управленческих решений в области кадровой политики. Область управленческих решений по кадрам весьма многообразна и предполагает учет психологических аспектов. Это обусловлено тем, что каждое управленческое решение по кадрам нуждается в психологическом обеспечении. Такое психологическое обеспечение включает в себя наличие психологической информации о работниках, в отношении которых принимается то или иное управленческое решение, а также достаточную психологическую подготовленность лиц, правомочных принимать такое решение. Информационная модель проблемной ситуации при подготовке управленческого решения по кадрам представляет собой совокупность различных сведений, в том числе психологических, о конкретных работниках или кандидатах на занятие конкретной должности, перемещение, стимулирование проблемной ситуации.

Эффективность управленческого решения в области кадровой политики автор считает возможным оценивать путем проведения комплексного экономического анализа, базирующегося на применении системы показателей. Критерий эффективности управленческого решения выражается, как правило, в виде совокупности показателей и выступает в качестве мерила познания изучаемого явления. В условиях вступления в ВТО открываются новые возможности в области принятия кадровых решений на китайских предприятиях. Например, более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников, расширяется сфера предоставления образовательных услуг, в том числе на коммерческой основе, развивается инфраструктура рынка труда, появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала. В связи с этим принятие кадровых решений становится процессом существенно более сложным и ответственным. Необходимо проанализировать большое число факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, обоснования экономической целесообразности капиталовложений, связанных с развитием человеческих ресурсов. В

этих условиях принятие кадровых решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки различных альтернатив, их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности. Менеджмент многих китайских предприятий принял решение об увеличении расходов на персонал, которые включают: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на социальные выплаты и льготы [22, с. 13]. Механизм планирования расходов на персонал базируется на следующем алгоритме.

Формирование общего бюджета расходов на персонал. Бюджетные расходы на рабочую силу содержат все предполагаемые расходы на выполнение функций управления персоналом. Задачи бюджета заключаются в координации, мотивации и контроле.

Общий бюджет расходов на персонал устанавливается в зависимости от требований конкуренции, рыночных условий, на основе анализа бюджетов предыдущих периодов и изменения рыночной конъюнктуры.

В компании Bosideng International Holdings Limited расходы на персонал увеличились за счет расширения сети магазинов по продаже ее продукции. Кадровая политика была нацелена на повышение заработной платы, разработку программ обучения персонала. Программы обучения персонала чрезвычайно разнообразны и учитывают международные требования к торговому персоналу.

В целях привлечения и удержания квалифицированного и опытного персонала поощряется приверженность к дальнейшему развитию бизнеса. В этом случае эффективность кадровой политики отразят показатели движения персонала, в частности коэффициент текучести.

Программы обучения персонала чрезвычайно разнообразны. Наиболее проблемным вопросом при оценке эффективности обучения является определение доли результата (производственного, финансового), достигнутого после реализации программ развития, в общих производственных и финансовых результатах компании.

Общая оценка эффективности обучения может быть получена на основе системы многофакторных мультипликативных моделей.

1. Модель, отражающая влияние обучения персонала на прибыль от продаж

$$P = \frac{P}{T'} * \frac{T'}{T} * \frac{T}{Q} * Q \quad (3)$$

где P – прибыль от продаж;

$\frac{P}{T'}$ – прибыль от продаж на одного среднесписочного работника, прошедшего обучение;

$\frac{T'}{T}$ – доля работников, прошедших обучение, в общей численности персонала компании;

$\frac{T}{Q}$ – трудоемкость продаж;

Q – объем продаж;

T – общая численность работников;

T' – число работников, прошедших обучение.

Последовательность этапов анализа влияния факторов на прибыль от продаж следующая:

Влияние прибыли от продаж на одного работника, прошедшего обучение, на изменение прибыли от продаж:

$$\Pi = \left(\frac{P_1}{T'_1} - \frac{P_0}{T'_0} \right) * \frac{T'_1}{T_1} * \frac{T_1}{Q_1} * Q_1 \quad (4)$$

где Π – прибыль от продаж [22, с. 14].

Влияние доли работников, прошедших обучение, в общей численности персонала на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T'_0} * \left(\frac{T'_1}{T_1} - \frac{T'_0}{T_0} \right) * \frac{T_1}{Q_1} * Q_1 \quad (5)$$

влияние объема продаж на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T'_0} * \frac{T'_0}{T_0} * \frac{T_0}{Q_0} * (Q_1 - Q_0) \quad (6)$$

влияние объема продаж на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T'_0} * \frac{T'_0}{T_0} * \frac{T_0}{Q_0} * (Q_1 - Q_0) \quad (7)$$

Эффективность управленческих решений в области кадровой политики целесообразно оценивать через влияние их реализации на производственные и финансовые результаты компаний. Производственные и финансовые результаты следует оценивать путем сопоставления соответствующих показателей за периоды до и после принятия решений [22, с. 14].

Таким образом, с целью повышения эффективности управленческих решений в Китае целесообразно расширить перечень решений, принимаемых по предложению снизу, что способствовало бы их более успешной реализации.

Китайским предприятиям, важно сформировать систему ключевых показателей, позволяющих принимать эффективные решения.

В условиях 10-летнего периода вступления в ВТО китайские предприятия сталкиваются с таким явлением, как риск, что означает отсутствие твердой уверенности в результатах будущих событий. В решении данной проблемы целесообразно использование методов риск-менеджмента. Менеджеры китайских предприятий пока не имеют достаточного опыта в области риск-менеджмента. Для разработки управленческих решений с учетом факторов риска необходимо повысить квалификацию руководителей малых и средних предприятий в области риск-менеджмента.

Методика оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции ориентируется на применение сбалансированной системы показателей, прежде всего, на клиентскую и финансовую составляющие.

Руководители китайских предприятий в своих решениях справедливо акцентируют внимание на обучении персонала. Эффективность такого управленческого решения предлагается оценивать на основе следующих показателей, отражающих результативность обучения персоналом: объем продаж на одного обучавшегося работника; прибыль от продаж на одного среднесписочного работника, прошедшего обучение.

Совершенствование механизма разработки и реализации управленческих решений на китайских предприятиях может быть осуществлено путем расширения сферы применения экономических методов в оценке их эффективности.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию принятия управленческих решений на предприятиях

Значительный экономический потенциал предприятий Республики Беларусь вызывает необходимость рассматривать

политику их структурных преобразований как базис для изменений во всех других комплексах экономики.

Политика структурной перестройки предприятий должна быть ориентирована:

- на постепенный переход на инновационный тип развития;
- применение механизмов оптимального ресурсосбережения;
- обеспечение конкурентоспособности продукции;
- формирование и развитие собственных ниш на мировых рынках;
- обеспечение экономической безопасности;
- проведение политики импортозамещения в сочетании с обеспечением условий для добросовестной конкуренции внутри страны [16, с. 21].

Эти ориентиры необходимо сочетать с преимуществами геополитического положения страны, особенностями формируемой модели экономического развития, наличием ресурсно-сырьевой базы, емкостью национального рынка, традициями и менталитетом населения.

Следует отметить, что структурную перестройку предприятий проводит и Китай. В начале нового тысячелетия китайские власти объявили о формировании «современной системы предприятий» [18, с. 164]. Реформа государственных предприятий предполагает создание системы современных корпораций. Главной задача – модификация структуры госпредприятий с целью повышения их эффективности. Сами китайские экономисты признают, что система реформирования государственных предприятий в Китае находится еще на самом начальном уровне, хотя и играют важную роль в экономике.

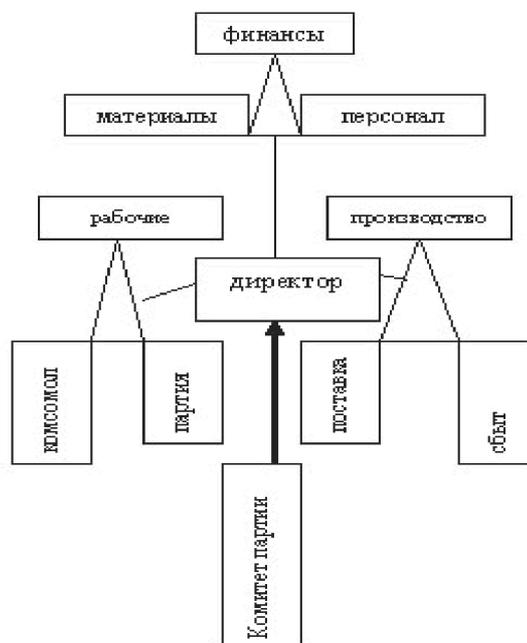


Рисунок 3.1 – Модель принятия управленческих решений китайскими предприятиями

Примечание – Источник: [18, с. 164]

Основные проблемы государственных предприятий Китая типичны для стран с переходной экономикой и связаны с повышением качества продукции, совершенствованием структуры производства, низким уровнем научно-технического прогресса, неэффективностью управленческих решений. Внутренний рынок динамично расширяется, но при этом существует жесткая конкуренция со стороны иностранных производителей. При стремительном развитии экспорта и низкой эффективности отечественного производства китайская продукция остается недостаточно конкурентоспособной.

Мировая практика свидетельствует, что современная система принятия управленческих решений в промышленно развитых странах отличается от модели принятия управленческих решений китайскими предприятиями, о чем можно судить по следующим рисункам.

Из рисунка 3.1 видно, что модель принятия управленческих решений китайскими предприятиями базируется на системе централизованного управления директора завода. Горизонтальное управление, вертикальное регулирование. Главное в этой системе – производство. Данная модель широко использовалась в плановой экономике.

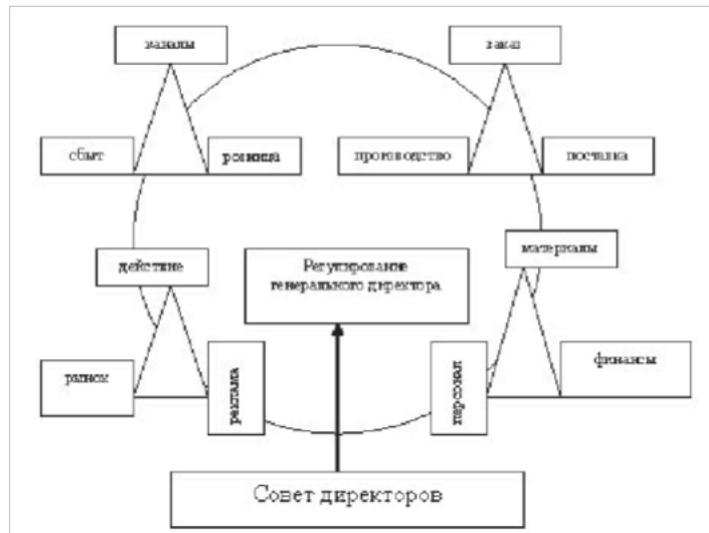


Рисунок 3.1 – Модель принятия управленческих решений предприятиями в промышленно развитых странах

Примечание – Источник: [18, с. 165]

Из рисунка 3.2 видно, что модель принятия управленческих решений предприятиями в промышленно развитых стран базируется на системе управления с ответственным регулированием генерального директора, устанавливающего местную стратегию развития. Вертикальное управление, горизонтальное регулирование. Главное в этой системе – сбыт. Данная модель используется в большинстве стран с рыночной экономикой.

Сравнительный анализ сильных и слабых сторон двух моделей принятия управленческих решений предприятиями представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ двух моделей принятия управленческих решений предприятиями

<i>Модель управления предприятиями</i>	<i>Сильная сторона</i>	<i>Слабая сторона</i>	<i>Возможность</i>	<i>Угроза</i>
<i>Китайская</i>	Высокая производительность труда, высокое обеспечение производства	Власть управления централизуется, предприятие неконкурентоспособно, каналы сбыта несвободны	Упрощение структуры управления, освобождение власти управления, свободное движение	Низкая эффективность управления, трудно выживать при рыночной конкуренции, товар залеживается или убыточно сбывается
<i>Промышленно-развитых стран</i>	Высокая эффективность сбыта, свободное движение предприятия	Система управления сбытом сложнее, чем система управления производством	Упрощение структуры управления сбытом	При плановой экономике трудно использовать на предприятии

Примечание – Источник: [18, с. 165]

Из таблицы 3.2 видно, что две модели принятия управленческих решений предприятием отличаются друг друга. Сильная сторона китайской модели – в высокой производительности труда, стабильном производстве, слабая – в трудностях выживания в условиях рыночной конкуренции, низкой эффективности управления.

Сильная сторона модели принятия управленческих решений промышленно развитых стран – в высокой эффективности сбыта и высокой мобильности производства, слабая – в трудностях использования на предприятиях при плановой экономике. С точки зрения маркетинговой концепции, при рыночной конкуренции нужно использовать модель управления промышленно развитых стран (сбыт – производство – управление – сбыт) (рисунок 3.3).

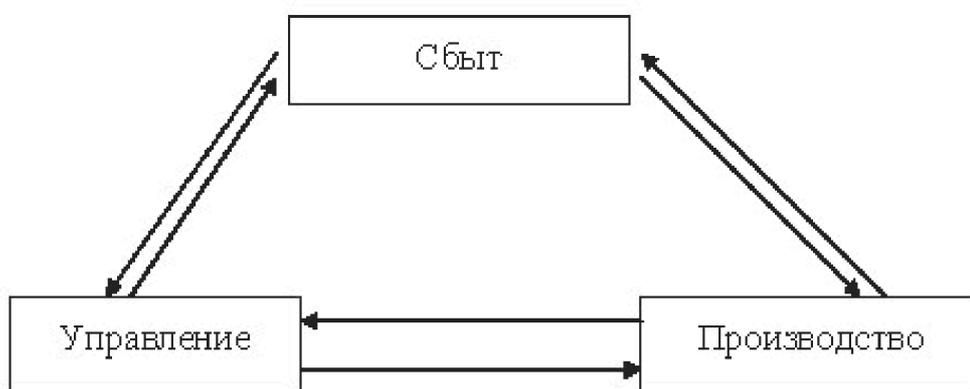


Рисунок 3.3 –Схема взаимоотношения элементов иностранной модели принятия управленческих решений

Примечание – Источник: [18, с. 166]

Управление китайскими государственными предприятиями претерпевает важные организационные изменения. Они касаются прежде всего многоуровневой системы управления, которая состоит из трех уровней: «организации верхнего уровня», представляющей собой государство как собственника, обычно через определенную исполнительную структуру; «организации среднего уровня», которая наделяется полномочиями со стороны верхнего эшелона управления; самих государственных предприятий.

Другим важным направлением реформы является трансформация государственного предприятия в крупную группу производственных компаний. В будущем предполагается создание такой системы государственных предприятий, которая полностью

соответствовала бы требованиям современной эконо-мики и обладала уровнем конкурентоспособно-сти, сравнимым с мировым (рисунок 3.4) [3, с. 520].

Белорусская система управления предприяти-ем похожа на китайскую, где главным ориентиром является производство. В настоящее время белорус-ские предприятия остаются доволь-но низкоэффективными, хотя играют важнейшую роль в национальной экономике. Планируемая мо-дель принятия управленческих решений предприятиями Китая может быть использована для совершенство-вания мо-дель принятия управленческих решений пред-приятием Беларуси (рисунок 3.5).



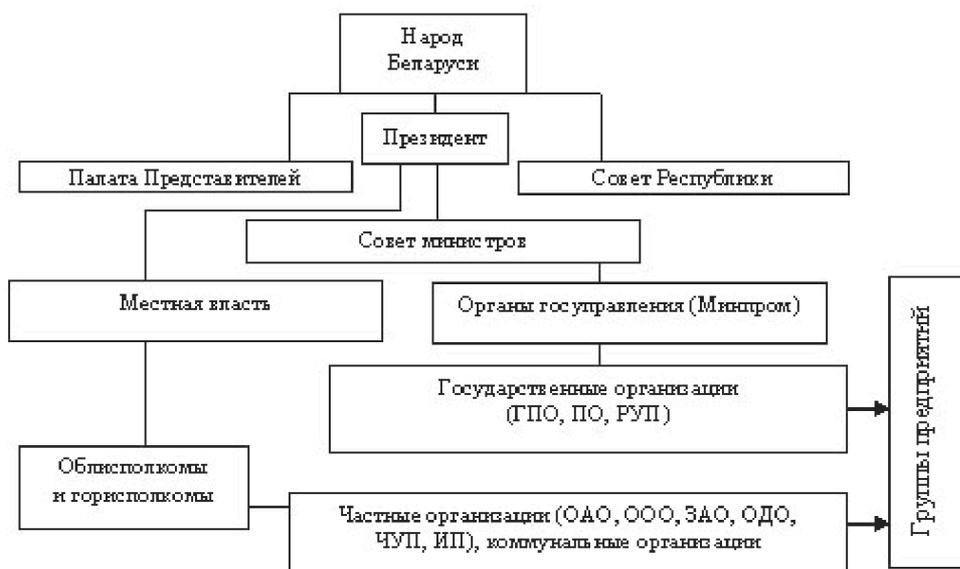
Примечание: КПК – Коммунистическая партия Китая; НАБГС – Национальное административное бюро государственной собственности; БУГИ – Бюро по управлению государственным имуществом; ГИПМУ – государственное имущество провинциального и муниципального уровней; ГП – государственное предприятие.

Рисунок 3.4 – Планируемая система принятия управленческих решений государственными предприятиями Китая

Примечание – Источник: [18, с. 167]

Белорусская система управления предприяти-ем похожа на китайскую, где главным ориентиром является производство. В настоящее время белорус-ские предприятия остаются доволь-но низкоэффективными, хотя играют важнейшую роль в национальной экономике. Планируемая мо-дель принятия управленческих решений предприятиями Китая может быть использована для

совершенствования модель принятия управленческих решений предприятием Беларуси (рисунок 3.5).



Примечание: ГПО – государственное промышленное объединение; ПО – производственное объединение; РУП – республиканское унитарное предприятие; ОАО – открытое акционерное общество; ООО – общество с ограниченной ответственностью; ЗАО – закрытое акционерное общество; ОДО – общество с дополнительной ответственностью; ЧУП – частное унитарное предприятие; ИП – иностранное предприятие.

Рисунок 3.5 – Планируемая модель принятия управленческих решений предприятиями Беларуси

Примечание – Источник: [18, с. 167]

Для того чтобы предприятия имели конкурентное преимущество на миро-вом рынке, необходимо иметь:

- группировку предприятий, которая обеспечивает следующие преимущества: финансовые возможности, квалифицированный персонал, техника, технология и др.;

- транснациональную корпорацию, которая имеет следующие преимущества: охват внешнего рынка, товаропроводящая сеть, совместные и ино-странные предприятия и др.

Итак, для совершенствования модели принятия управленческих решений предприятиями Беларуси и повышения уровня конкурентоспособности продукции необходимо реализовать следующие рекомендации:

- активнее привлекать иностранные инвестиции и зарубежную передовую технику (технологии), улучшать технический уровень и

конкурентоспособность;

- активизировать деятельность на зарубежном рынке, прямо или косвенно экспортировать продукцию, передавать технологии, создавать совместные предприятия, открывать филиалы и формировать товаропроводящую сеть;

- упростить структуру управления предприятиями;

- улучшить управление конкурентоспособностью товаров на предприятиях, которое основывается на планировании, стимулировании и оценке ее уровня, включая общую оценку жизнеспособности предприятия (его экономического и финансового положения, технического и технологического состояния, уровней организации производства, труда и управления) [35, с. 117].

Все это при государственной поддержке позволит сформировать систему обеспечения конкурентоспособности товара, которая включает:

а) комплекс мер по повышению социального и технико-технологического уровня предприятия (укрепление материально-технической базы; ускоренная реализация структурных сдвигов; кардинальная перестройка системы подготовки и повышения квалификации кадров, культуры производства; улучшение условий труда и отдыха работников; уточнение функций и совершенствование управления качеством продукции и труда; сертификация и стандартизация продукции);

б) разработка экономических, технических, организационных и социальных мероприятий по снижению ресурсоемкости продукции и издержек производства;

в) совершенствование сервисного обслуживания, организации рекламы и изучения рынка сбыта товаров;

г) введение новой системы управления конкурентоспособностью, предполагающей организацию эффективной деятельности всех работников в решении проблем качества продукции; создание творческих групп и «центров ответственности» по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности предприятия и товаров [18, с. 167].

Таким образом, для совершенствования модели принятия управленческих решений предприятиями Беларуси и повышения уровня конкурентоспособности продукции необходимо реализация предложенных рекомендаций.

3.3 Выводы

1) С целью повышения эффективности управленческих решений в Китае целесообразно:

- расширить перечень решений, принимаемых по предложению снизу, что способствовало бы их более успешной реализации;
- сформировать систему ключевых показателей, позволяющих принимать эффективные решения;
- использовать методы риск-менеджмента;
- применять сбалансированную систему показателей, прежде всего, клиентскую и финансовую составляющие;
- эффективность обучения персонала оценивать на основе следующих показателей: объем продаж на одного обучавшегося работника; прибыль от продаж на одного среднесписочного работника, прошедшего обучение.
- расширить сферы применения экономических методов в оценке эффективности управленческих решений.

2) Опыт предприятий Китая может быть использован для совершенствования деятельности предприятий Беларуси и для повышения уровня их конкурентоспособности сформулированы следующие рекомендации:

- привлекать иностранные инвестиции и передовые технологии;
- упростить структуру управления предприятиями;
- повысить конкурентоспособность товаров на предприятиях;
- активизировать деятельность предприятий на зарубежном рынке.

Это позволит повлиять на социальный и технологический уровень предприятия, будет способствовать разработке экономических, технических, организационных и социальных мероприятий по снижению ресурсоемкости продукции и издержек, улучшит сервисное обслуживание, организацию рекламы и изучение рынков сбыта товаров, позволит реализовать новые приёмы управления конкурентоспособностью продукции на предприятиях Беларуси.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1) Существует различное понимание места выработки решения в структуре деятельности руководителей. В частности, решение рассматривается либо как одна из основных управленческих функций, либо как этап переработки информации, входящий во все основные управленческие функции.

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

Управленческие решения по содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения. По важности и длительности действия выделяют решения: стратегические, тактические, оперативные. По степени уникальности выделяют решения: рутинные, периодические, уникальные. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют: общие, частные, локальные.

2) Основными принципами принятия управленческих решений являются: принципы научности, субординации, правомочности, целесообразности, рациональности, конкретности, гибкости, консенсуса и ответственности. Руководитель в своей деятельности опирается на положения научных концепций, теорий, что выражается в содержании принципа научности в принятии решений. Требование соблюдения отношений подчиненности в соответствии с иерархией в организации в процессе принятия управленческих решений выражено в принципе субординации. Принцип правомочности – это следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности. Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив составляет суть принципа консенсуса. Принцип конкретности в принятии решений предполагает наличие такого свойства принимаемых решений, которое характеризует их адресность, направленность и взаимосвязь с теми или иными сторонами управленческой деятельности. Принципы целесообразности, гибкости и рациональности принимаемых решений

являются системообразующим фактором, который учитывает прошлые стратегические и тактические решения, проявление творчества в процессе выбора приемов и способов достижения целей.

Выделяют следующие основные требования к управленским решениям: целевая направленность, обоснованность, своевременность, соответствие полномочиям ЛПР, непротиворечивость и согласованность с принципами менеджмента, экономичность и эффективность.

3) Процесс принятия и разработки управленческих решений сводится к трем стадиям: подготовка решения; разработка решения; реализация решения и контроль за исполнением решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. На стадии разработки решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. При реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведении его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. На стадии контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

4) На китайских предприятиях в большей мере распространены решения, принимаемые по предписанию. Особенно это характерно для малых и средних предприятий. В Китае, особенно на государственных предприятиях руководство осознает, что принятие любых решений должно быть скоординировано, должен быть соблюден баланс интересов. Следует уделять большое внимание семьям сотрудников, обеспечивать их льготами, жильем, образованием, медицинским обслуживанием, а также защищать интересы потребителей, поддерживать национальное развитие, сохранять региональную стабильность и единство. Даже на частном предприятии предприниматели в процессе принятия решений, когда возникает конфликт между «выгодой» и «моралью». Именно «мораль» становится предпосылкой к принятию стратегических решений и действий.

Управленческие решения на китайских предприятиях тесно связаны с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, они направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

5) Принятие управленческих решений на белорусских предприятиях осуществляется на уровне руководителя предприятия через его аппарат, включающий секретарей, заместителей, начальников служб, проведения производственных совещаний, вызовы на собеседование. Контроль за исполнением решений со стороны специалистов осуществляется начальниками служб, отделов и т. д. контроль за деятельностью рабочих осуществляется отделом технического контроля, мастерами, начальниками участка.

В Беларуси отмечается увеличение качества и эффективности управленческих решений. Это подтверждается тем, что в Республике Беларусь образовались рейтинговые экономические школы (подразделения) при известных университетах, также появляются ВВА и МВА – школы делового администрирования, которые готовят менеджеров различного звена, которые востребованы в белорусских организациях. Одним из косвенных показателей отражающих эффективность принятия управленческих решений в Беларуси является доля прибыльных субъектов экономики в общей массе.

б) С целью повышения эффективности управленческих решений в Китае целесообразно:

- расширить перечень решений, принимаемых по предложению снизу, что способствовало бы их более успешной реализации;
- сформировать систему ключевых показателей, позволяющих принимать эффективные решения;
- использовать методы риск-менеджмента;
- применять сбалансированную систему показателей, прежде всего, клиентскую и финансовую составляющие;
- эффективность обучения персонала оценивать на основе следующих показателей: объем продаж на одного обучавшегося работника; прибыль от продаж на одного среднесписочного работника, прошедшего обучение.
- расширить сферы применения экономических методов в оценке эффективности управленческих решений.

7) Опыт предприятий Китая может быть использован для

совершенствования деятельности предприятий Беларуси и для повышения уровня их конкурентоспособности сформулированы следующие рекомендации:

- привлекать иностранные инвестиции и передовые технологии;
- упростить структуру управления предприятиями;
- повысить конкурентоспособность товаров на предприятиях;
- активизировать деятельность предприятий на зарубежном рынке.

Это позволит повлиять на социальный и технологический уровень предприятия, будет способствовать разработке экономических, технических, организационных и социальных мероприятий по снижению ресурсоемкости продукции и издержек, улучшит сервисное обслуживание, организацию рекламы и изучение рынков сбыта товаров, позволит реализовать новые приёмы управления конкурентоспособностью продукции на предприятиях Беларуси.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бай, К. Вопросы об особенностях китайского менеджмента // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: проблемы внедрения управленческих инноваций в мезоэкономических системах: тезисы докладов научно-практической конференции / К. Бай. – СПб.: Питер, 2009. – С. 15-17.
2. Бай, К. Некоторые проблемы и особенности культуры управления предпринимательскими структурами в КНР / К. Бай // Экономика и управление. – 2010. – № 11 (61). – С. 114-117.
3. Бай, К. Особенности национального менеджмента (на примере Китая) / К. Бай // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1 (29). – С. 518-520.
4. Балдин, И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясинков. – Минск: БГЭУ, 2007. – 386 с.
5. Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.И. Башкатова. – М.: МЭСИ, 2005. – 184 с.
6. Блинова, И.Ю. Контроль в системе внутрифирменного менеджмента / И.Ю. Блинова // Аудит и финансовый анализ. – 2012. - № 1. – С. 146-161.
7. Богдашиц, Е.А. Организация управленческого труда: учеб.-метод. пособие / Е.А. Богдашиц, И.А. Огенесян. – Минск: ЧИУП, 2006. – 121 с.
8. Булатова, Ю.В. Понятие и виды управленческих решений / Ю.В. Булатова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauka-pravo.org/m/articles/view/> – Дата доступа: 22.04.2018.
9. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства / Л.А. Вайнштейн. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 324 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
11. Вэй, Чжюнь. Развитие и управление человеческим ресурсом. Развития экономики компании «Haier» [Электронный ресурс] / Вэй Чжюнь. – Режим доступа: <http://www.haier.com>. – Дата доступа: 22.04.2018.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 688 с.
13. Го, Синь, Гомбоева, М. И., Замошникова, Н. Н. Культурное наследие и социокультурные факторы, определяющие проблемы модернизации профессионального образования в Китае / Го Синь, М.И. Гомбоева, Н.Н. Замошникова // Учетные записки ЗабГУ. – 2013. – № 4. – С. 170–179.
14. Го, Синь. Социокультурные эффекты модернизации профессионального образования в Китае / Го Синь // Учетные записки

ЗабГУ. – 2013. – № 5. – С. 62-67.

15. Дин, Жуджунь. Феномен экономического развития Китая: монография / Дин Жуджунь, М.М. Ковалев, В.В. Новик. – Минск: Изд. центр БГУ, 2008. – 448 с.

16. Зверева, О.В. Управление персоналом международных организаций / О.В. Зверева // Современное управление. – 2012. - № 5. – С. 19-23.

17. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.

18. Зеньков, В.С., Ван Цзюнь. Совершенствование организационной структуры управления машиностроительного предприятия / В.С. Зеньков, Ван Цзюнь // Проблемы управления. – 2007. - № 4. – С. 161-167.

19. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – 324 с.

20. Ладанов, И.Д. Современный зарубежный менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 432 с.

21. Лю, Шихао. Особенности механизма разработки и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях Китая: автореф. дисс. ... эконом. наук / Лю Шихао. – М., 2012. – 23 с.

22. Лю, Шихао. Совершенствование процедуры принятия управленческих решений в области управления персоналом / Лю Шихао // Экономические науки. – М.: МАКС Пресс, – 2009. – № 5. – С. 9-15.

23. Лю, Шихао. Системный анализ как метод обоснования управленческих решений / Лю Шихао // Транспортное дело России. – М.: Морские вести, 2011. – № 4. – С. 5-11.

24. Ма, Цзиньцзюнь. Трудовые ресурсы в современном Китае: развитие и рациональное управление: автореф. дисс. ... эконом. наук / Ма Цзиньцзюнь. – М., 2004. – 25 с.

25. Малявин, В. Китай управляемый: старый добрый менеджмент / В. Малявин. – М.: Европа, 2005. – 304 с.

26. Основы менеджмента и маркетинга: учебник / В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кошкин и др.; под общ.ред. Р.С. Седегова. – Минск: Выш.шк., 2002. – 382 с.

27. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: ООО «Современная школа», 2006. – 281 с.

28. Салл, Д. MadeinChina / Д. Салл. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. – 224 с.

29. Седегов, Р.С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р.С. Седегов. – Минск: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 2002. – 395 с.

30. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях / М.И. Соколова // Управление развитием персонала. – 2011. – № 4. – С. 238-243.
31. Сорокин, А.П. Проблемы управления предприятием на современном этапе / А.П. Сорокин // Мир технологий. – 2014. - № 1. – С. 65-72.
32. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
33. Цзян, Сяоянь. Исследования и поиски по созданию системы подготовки высококвалифицированных специалистов в Китае и России / Цзян Сяоянь // Материалы междунар. форума. – Чита: ЗабГУ, 2013. – С. 65-68.
34. Чжао Фэй, Лю Шихао. Текстильная промышленность КНР в условиях членства в ВТО / Чжао Фэй, Лю Шихао // Экономические науки. – М.: МАКС Пресс, 2008. – № 6. – С. 9-13.
35. Чжень Юань Э., Лю Сяо Дун. Характер особенностей социально-экономического управления в Китае и Беларуси // Вести Института Современных знаний. – 2013. - №1. – С. 114-118.
36. Фан, Лемин. Мотивация персонала в управленческой деятельности Китая / Фан Лемин // Социология власти. – 2009. – № 1. – С. 225-231.
37. Фан, Лемин. Мотивация персонала в управленческой деятельности Китая: автореф. дисс. ... эконом. наук / Фан Лемин. – М., 2009. – 28 с.
38. Фан, Лемин. Мотивация труда в компании «Haier» / Фан Лемин // Федерация. – 2008. – № 1. – С. 53-56.
39. Янчевский, В.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Г. Янчевский. – Минск: ТетраСистемс, 2004. – 224 с.
40. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хегоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хегоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 478 с.
41. Bai K., Zhang Y. The Impact of national culture on information organizational culture in Russia // Population & Economics. Magazine. – Bei Jing China. – 2009. – P. 175-176.
42. China 2012, Forecasts and Strategies. – Caijing Annual Edition, 2012. – 176 pp.
43. Управленческие решения: учебное пособие / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2004. – 206 с.
44. Разработка управленческого решения: учебник / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – Санкт-Петербург: Питер: Питер Пресс, 2007. – 266 с.
45. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М.: Дашков и К, 2007. – 493 с.
46. Управленческие решения: практикум: учебное пособие / С. Ш.

Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 223 с.

47. Развитие управленческого потенциала: учебно-практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Дело, 2007. – 127 с.

48. Современные компьютерные технологии управления информационно-аналитической деятельностью / Э. А. Трахтенгерц, Е. Л. Иванилов, Е. В. Юркевич. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 371 с.

49. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2008. – 383 с.

50. Роль человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений / Е. Г. Егоров. – СПб.: РАЕН, 2008. – 39 с.

51. Управленческие решения: учебное пособие / В. С. Юкаева. – М.: Дашков и К°, 2008. – 322 с.

52. Управленческие решения в экономических системах: учебник / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – СПб.: Питер: Питер Пресс, 2009. – 480 с.

53. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2009. – 342 с.

54. Управленческие решения: учебник / Э. А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – 361 с.

55. Управленческие решения: учебное пособие / А. С. Лифшиц. – М.: КноРус, 2009. – 244 с.

56. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие / П. В. Шеметов [и др.]. – М.: Омега-Л, 2010. – 398 с.

57. Принятие управленческих решений: теория и практика: учебное пособие / А. Т. Зуб. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 397 с.

58. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – М.: КноРус, 2010. – 166 с.

59. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учебное пособие / В. Н. Кодин, С. В. Литягина. – М.: КноРус, 2010. – 189 с.

60. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие / П. В. Шеметов [и др.]. – М.: Омега-Л, 2011. – 398 с.

61. Управленческие решения: психологический аспект: учебное пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Издательство Гревцова, 2011. – 142 с.

62. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М.: Дашков и К°, 2011. – 322 с.

63. Психология управления: учебное пособие / Е. Н. Мананикова. – М.: Дашков и К°, 2011. – 318 с.

64. Деловой менеджмент: учебно-практическое пособие / А. П. Смольский. – Минск: Современная школа: Мисанта, 2011. – 299 с.

65. Управленческий учет: учебник / О. Н. Волкова [и др.]. – М.:

Магистр: Инфра-М, 2011. – 717 с.

66. Управленческое решение: суть дела, технологии, рекомендации: пособие для управленцев-практиков / Я. В. Михайлов. – М.: Экономика, 2011. – 140 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

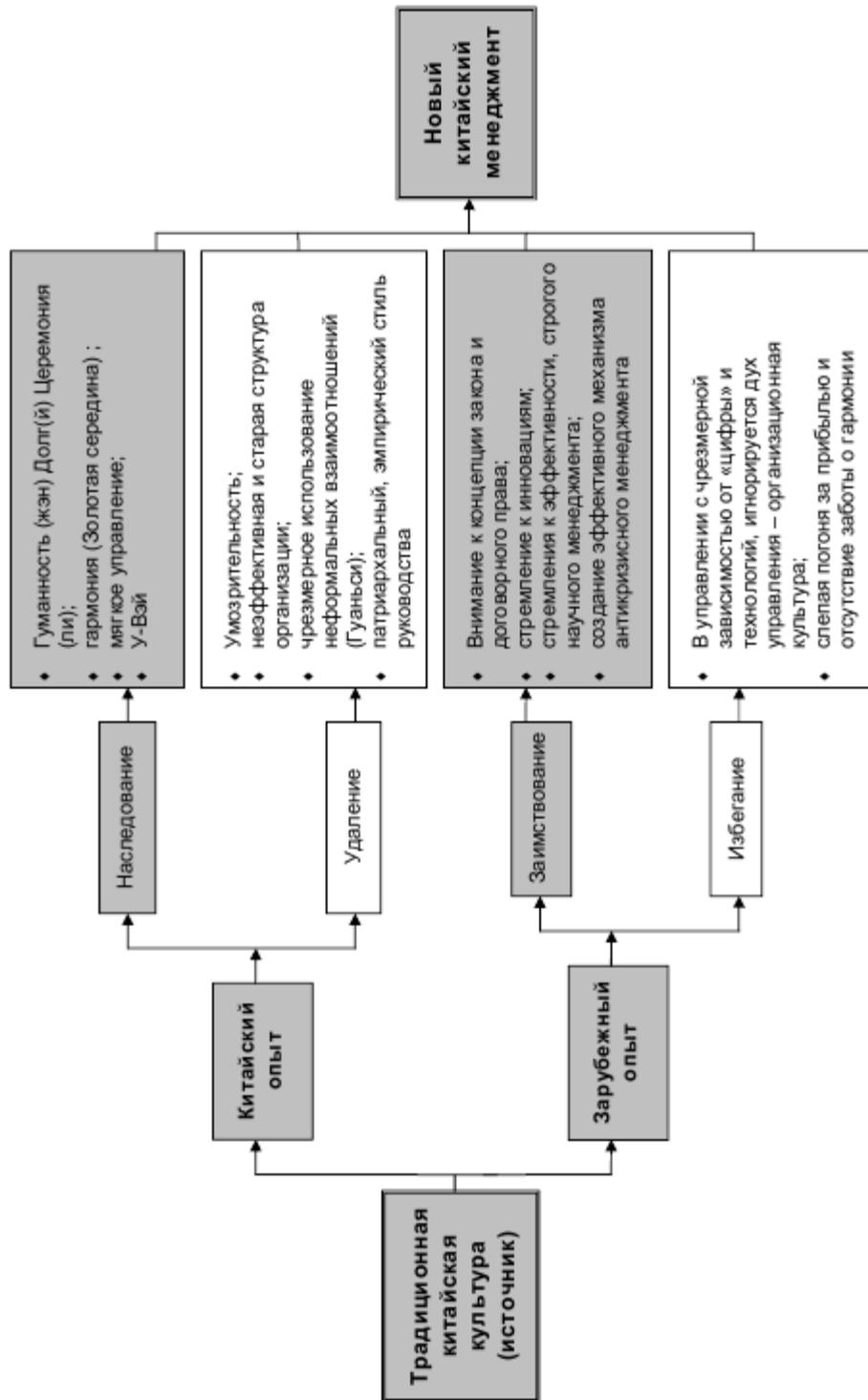


Рисунок П.1 – Развитие и совершенствование менеджмента в китайских компаниях

Примечание – Источник: [1, с. 15]