

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ АМЕРИКАНСКОЙ  
И ЯПОНСКОЙ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ.  
РОССИЙСКИЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Процесс инициации, разработки и принятия управленческих решений уникален в каждой отдельно взятой фирме. Однако можно выделить общие черты, характерные для предприятий одной страны, одной отраслевой принадлежности и т. д. На выбор механизма принятия управленческих решений влияет множество факторов: модель управления, менталитет сотрудников фирмы, стиль руководства, специфика производства и др. Подробное их изучение позволит организовать эффективное управление на различных предприятиях.

*Ключевые слова:* управленческие решения, американская модель управления, японская модель управления, процедура принятия управленческих решений, отечественный менеджмент.

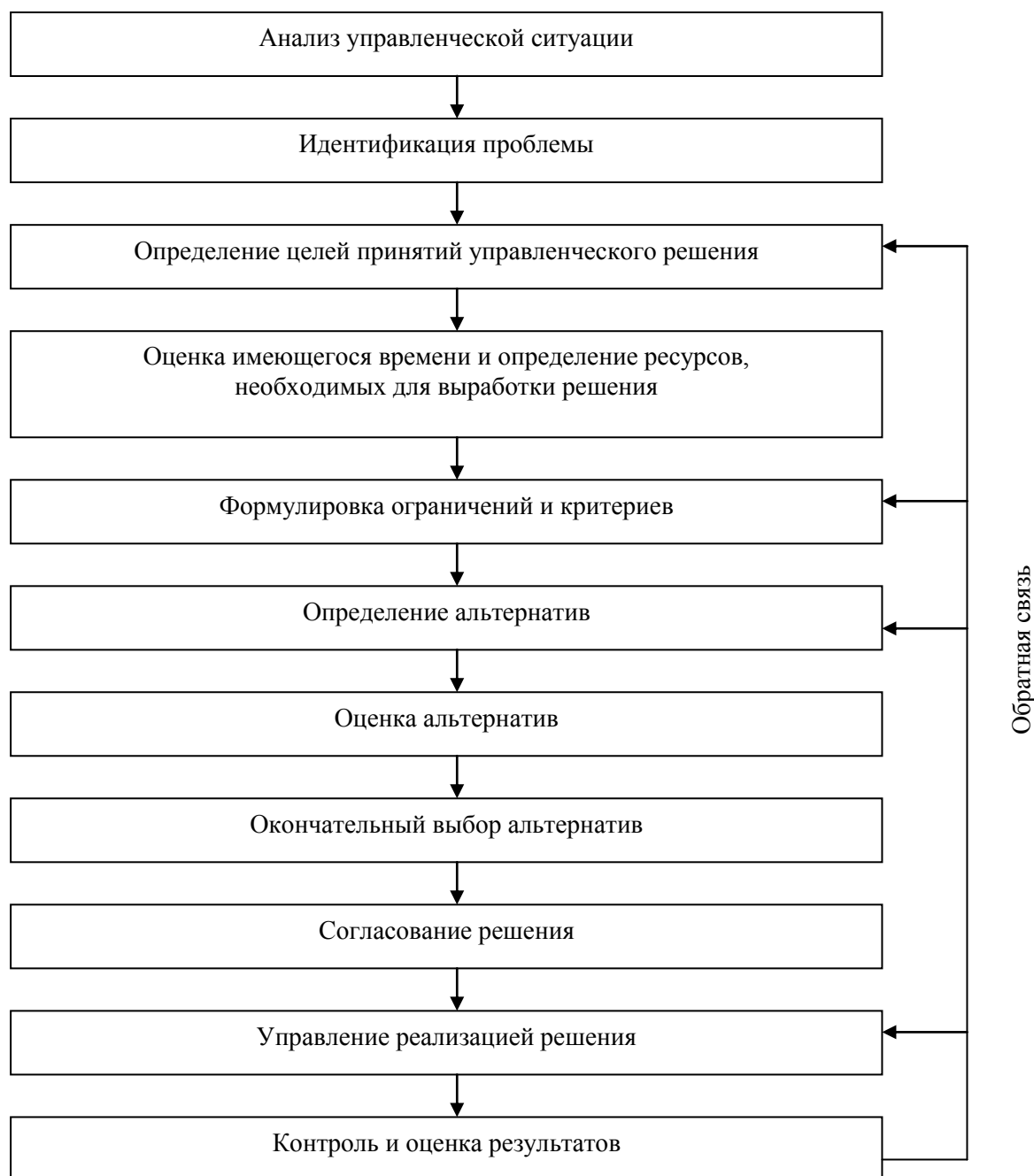
В современных условиях кризиса, как никогда прежде, повышаются требования к качеству управленческих решений, поскольку даже незначительная ошибка в выборе альтернатив может привести к негативным последствиям для фирмы. В процессе поиска и обоснования рационального управленческого решения важно все: кто принимает решение, как принимается решение, как разрабатываются альтернативные варианты и т. д. В данной статье рассматриваются основные подходы к разработке и принятию управленческих решений: западный (американский) и японский, в сравнении с которыми определен российский подход к принятию управленческих решений. Также рассмотрены различия в процедурах принятия решений в рамках одной модели управления, вызванные отраслевой принадлежностью фирмы, стилем руководства, менталитетом сотрудников и т. д.

Управленческие решения всегда связаны с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние. Поскольку это требует затрат времени, можно говорить о процессе принятия решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым или нормативным и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. Поэтому основным элементом каждого процесса принятия решений является проблема, под которой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному. Выработка плана действий по устранению проблемы составляет сущность процесса принятия решений [1].

В организационном аспекте процесс принятия решения представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений [2].

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, что обусловлено характером и спецификой основной деятельности, ее структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой и т. д. Однако

общие этапы, их последовательность и сущность схожи для различных организаций. Схема процесса принятия управленческого решения представлена на рисунке:



Представленная на рисунке схема принятия управленческих решений соответствует американской модели управления. После начала реализации решения необходимо установить обратную связь для контроля его выполнения и оценки результатов.

На этом этапе происходит измерение и оценка последствий принятия решения, определяется достижение поставленных целей и эффективность принятого решения. Основная задача контроля – своевременно выявить убывающую эффективность принятого решения. Обратная связь, которая возникает в процессе контроля и оценки результатов, позволяет менеджеру

вносить коррективы в процесс реализации решений, процедуру их разработки, что в дальнейшем поможет избежать или решить схожие проблемы.

В литературе по менеджменту, помимо предложенной схемы принятия управленческих решений в рамках американской модели управления, выделяют процедуру принятия решений в рамках японской модели.

В основе традиционной японской процедуры принятия решений лежит так называемая система *ringi*, что в переводе на русский означает «получение согласия на решение путем опроса».

Менеджеры среднего и нижнего звена, как правило, формально не могут самостоятельно принимать большинство решений, касающихся их деятельности. По всем более или менее важным вопросам, входящим в их компетенцию, они должны обращаться к вышестоящему руководителю. При этом выполняется определенная процедура. Инициатор решения составляет специальный документ – *ringi-sei*, в котором всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по ее разрешению, и затем передает его на рассмотрение в те подразделения организации, деятельность которых в той или иной мере затрагивается принимаемым решением. При этом большое значение имеют неформальные связи, неформальная структура управления, поскольку формальных каналов распространения *ringi-sei* не существует и инициатор сам выбирает адресатов. Его цель на данном этапе принятия решения – достижение согласия всех или большинства заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых факторов, исключению нереальных альтернатив и, в конечном счете, к выработке рационального решения.

Каждый из руководителей, ознакомившихся с *ringi-sei* и принявших участие в его обсуждении, излагает свои замечания, предложения и фиксирует своей подписью (печатью) согласие или несогласие с предложенным решением.

После того как этот документ обойдет менеджеров того уровня, на котором был составлен, он передается на следующий, более высокий уровень управления. Здесь повторяется та же процедура. Причем считается полезным ознакомить с предлагаемым решением как можно больше сотрудников и заручиться их одобрением. Таким образом, поднимаясь по иерархии управления, *ringi-sei* попадает к руководителю высшего ранга – президенту или вице-президенту компании. После того как он одобрит этот документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

Система принятия решений *ringi* обладает следующими преимуществами:

- принимаемые решения более обоснованы и обдуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и учтено мнение различных специалистов;
- отпадает необходимость в согласовании и организации выполнения решения, так как вся работа по этим направлениям выполняется параллельно с определением проблемы, ограничений, критерия эффективности и выбором альтернатив;
- реализация решений проходит эффективно и очень быстро.

Однако есть у рассматриваемой процедуры принятия решений и недостатки:

- затрудняется планирование, особенно стратегическое;
- излишне компромиссный характер принимаемых решений, что может препятствовать развитию организации;
- не обеспечивается оперативность принятия решений, что является большим недостатком в условиях нестабильной внешней среды.

С развитием информационных технологий процедура принятия решений на основе *ringi-sei* стала более оперативной. Примером информационных систем принятия управленческих решений на основе процедуры *ringi-sei* в России является система «Босс-референт».

Идеи системы *ringi* созвучны некоторым тенденциям в теории принятия решений. Например, в системном анализе правильному выбору цели и тщательному формулированию проблемы придается первостепенное значение. Другая современная тенденция в управлении, которой соответствует система *ringi*, – развитие коллегиальных форм принятия решений [3].

В практике менеджмента на данный момент не выделяют процедуры принятия управленческих решений в рамках российской модели управления. Если сравнивать процесс принятия

решений в отечественных компаниях с японской и американской моделями управления, то нашему менеджменту ближе американский подход. Инициатива разработки и принятия решения зарождается в кругах менеджеров высшего и среднего звена, и готовое решение в качестве директивы, приказа или распоряжения передается для исполнения на нижние уровни управленческой иерархии.

Например, в российской компании «ВымпелКом» общее собрание акционеров выбирает членов совета директоров и принимает решения по ограниченному кругу ключевых вопросов (реорганизация, дополнительная эмиссия). Совет директоров принимает стратегические решения (утверждение бюджета, назначение топ-менеджмента, крупные сделки). Все вопросы, выносимые на обсуждение совета директоров, тщательно прорабатываются на его комитетах. Генеральный директор осуществляет оперативное управление компанией. Принимая решения, совет директоров обязательно уделяет внимание трем ключевым моментам: возможная реакция рынка, изменения в международном праве, *ritmi*<sup>1</sup>.

Зарождение инициативы принятия решения на высших уровнях управления всегда было характерно для отечественных предприятий. В период плановой экономики решения разрабатывались на уровне государства и передавались для исполнения в отрасли народного хозяйства, затем на отдельные предприятия.

Сравнительная характеристика американского, японского и российского подходов к поиску и обоснованию управленческих решений представлена в таблице (см. ниже).

Отличие российского и американского подходов к разработке и принятию управленческих решений от японского основано на существующей в Японии системе пожизненного найма и, что самое главное, важности достижения внутреннего консенсуса в компании.

В японскую компанию приходят выпускники университетов, которые, как правило, работают в компании до пенсионного возраста. Фирма, в которой работает человек, становится для него второй семьей. Так как в восточных странах высоко ценят семью, лад и согласие в ней, то и работники японских компаний стараются решать проблемы сообща, чтобы не задеть чьих-либо интересов. Поэтому практически все разработанные в японских фирмах управленческие решения утверждаются высшим руководством.

В западных и отечественных компаниях главный принцип рыночной экономики «каждый сам за себя» ярко выражен. Поэтому если человек, уполномоченный принимать решение, сталкивается с проблемой, то решение он выбирает, прежде всего, исходя из своих целей и интересов.

Существуют среди российских компаний и такие, в которых управленческие решения принимаются коллективно. Это, как правило, компании с проектной организационной структурой, в которых для решения какой-либо проблемы собирается группа специалистов – команда проекта. Коллективная форма принятия решений также характерна для обучающихся организаций, однако их количество в России не так велико.

Высшее руководство японских фирм обычно соглашается с предложенным решением, так как доверяет руководителям нижних уровней; решение обсуждено в организации и согласовано с руководителями основных подразделений, что подтверждено многочисленными подписями; *ringi-sei* не содержит информации, достаточной для того, чтобы заново анализировать проблему и составить о ней свое собственное мнение. Последняя причина – одна из особенностей азиатского ведения бизнеса: сообщать только ту информацию, которая позволит принять нужное решение. Однако право окончательного решения остается за руководителем. Кроме того, авторитет руководителя так высок, что проект решения не может перечить его идеям.

Выяснение мнения большего числа сотрудников расширяет понимание проблемы в целом и позволяет лучше оценить ее значение для организации. Это весьма существенное преимущество системы *ringi*, так как гораздо важнее правильно сформулировать проблему и определить цели, чем искать альтернативы и выбрать из них наилучшую.

<sup>1</sup> См.: [http://www.nand.ru/association/press-center/events.php?ELEMENT\\_ID=452](http://www.nand.ru/association/press-center/events.php?ELEMENT_ID=452)

Процедура принятия решений в рамках американской,  
японской и российской моделей управления

Особенность процедуры принятия решений	Модель менеджмента		
	американская	японская	Российская
Инициаторы принятия решений	менеджеры высшего звена	менеджеры первой линии	менеджеры высшего звена
Согласование решений	после разработки и выбора альтернативы	в процессе разработки и выбора альтернативы	после разработки и выбора альтернативы
Форма принятия решений	децентрализованная	централизованная	централизованная
Способ разработки решений	единолично	коллективно	единолично
Методы руководства в процессе принятия решений	прямые (приказы, распоряжения)	косвенные (убеждения, поощрения)	прямые (приказы, распоряжения)
Ответственность	индивидуальная	коллективная	индивидуальная и коллективная (в зависимости от ситуации)
Цель принятия решений	устранить имеющуюся проблему	исследовать проблему: выяснить причины ее возникновения, оценить возможные сценарии развития данной проблемы	устранить имеющуюся проблему
Ориентация процедуры принятия решения	на генерацию альтернатив и выбор оптимальной из них	на тщательный анализ решаемой проблемы и правильную постановку цели	на генерацию альтернатив и выбор оптимальной из них
Скорость принятия решений	оперативное принятие решений	на разработку решения затрачивается много времени. Однако эти потери восполняются впоследствии, когда решение уже принято, так как отпадает необходимость в согласовании решения с различными подразделениями и корректировки в соответствии с их замечаниями	на разработку решений тратится много времени по причине некомпетентности сотрудников, отсутствия необходимой информации, «бумажной волокиты» и т. д.
Разделение труда в процессе разработки и реализации решения	разрабатывают решения одни сотрудники, принимают другие, а исполняют третьи	инициаторы решения являются и разработчиками, и исполнителями	разрабатывают решения одни сотрудники, принимают другие, а исполняют третьи
Стиль руководства в процессе принятия решения	партисипативный	групповой	авторитарный

Необходимо также отметить еще одно значительное различие в процессе принятия решений. В США фундаментальным принципом хорошего менеджмента является то, что все полномочия должны передаваться вниз, на уровень, где лежит ответственность за воплощение принятых решений в жизнь. Другими словами, человек, ответственный за воплощение решения в жизнь, наделяется большими полномочиями, так как это напрямую влияет на решение задачи. Для азиатских фирм, где власть централизована, а ответственность децентрализована, такой подход к решению проблемы нетипичен [4].

Как уже было сказано ранее, процедура разработки и принятия решений определяется спецификой деятельности фирмы, организационной структурой, корпоративной культурой и т. д. Поэтому возможно возникновение схожих по форме, но различных по содержанию и назначению систем принятия решений.

В корейских компаниях процесс принятия решений значительно отличается от японской системы принятия решений *ringi*. В корейском бизнесе используется такая же система, она называется *pummi*, или «предложение, представленное на обсуждение» (для написания слов *pummi* и *ringi-sei* используются одинаковые китайские иероглифы). Однако в крупных корейских компаниях системе *pummi* не придается такого значения, как в Японии. Исключение составляет компания «Daewoo», где достижение консенсуса является первоочередной задачей. Вместо этого система *pummi* служит для других целей: для обеспечения документацией всех программ и начинаний компании и для рассеивания ответственности за воплощение принятых решений в жизнь.

Принятие решений в корейских компаниях высоко централизовано, и оно производится управленцами высшего звена единолично или в маленьких группах, после проведения консультаций со всеми заинтересованными сторонами.

На процедуру принятия и разработки решения значительное влияние оказывает стиль руководства. Так, в соответствии с континуумом трех основных типов принятия решений Врума и Йеттона (авторитарный, консультативный, групповой) японская система *ringi* наиболее близка к групповому принятию решений, хотя есть и некоторые различия. Тип принятия решений в корейских компаниях находится где-то между авторитарным и партисипативным. И, в отличие от японских фирм, в корейских инициатива принятия решения исходит сверху, как и в западной модели управления. В компаниях, где управляют владельцы, процесс принятия решений более авторитарный, а в компаниях, где управлением занимаются профессиональные менеджеры, принятие решений носит коллективный характер.

В соответствии с конфуцианской традицией человек, который принимает решения единолично, должен находить золотую середину между нуждами и гармонией в группе и требованиями бизнеса. Западные менеджеры зачастую не в состоянии понять это.

Различия в процедурах принятия решений можно обнаружить и в США, где некоторые компании, такие как «Hewlett-Packard» и «IBM», известны тем, что в них используются коллективные методы принятия решений, в то время как другие компании применяют более авторитарный стиль. Однако американские и корейские компании редко прибегают к японским методам принятия решений для достижения консенсуса между рабочими и управленцами.

Отраслевая принадлежность фирм также является причиной различий в процедуре разработки и принятия решения в рамках одной и той же модели управления. Например, есть существенные отличия в процессе поиска и обоснования управленческих решений в рекламном агентстве и в нефтяной компании, которые созданы и функционируют в России. Рассмотрим наиболее важные элементы, по которым существуют различия. Ранее было определено, что в российских компаниях процесс принятия управленческих решений наиболее полно соответствует американской модели управления.

Все управленческие решения, которые принимаются в рекламном бизнесе, можно разделить на две группы:

- решения, которые обеспечивают стабильное функционирование и развитие предприятия (стратегия выхода на новый рынок, отношения с поставщиками, взаимоотношения внутри компании и т. д.);
- творческие решения, которые непосредственно связаны с выполнением заказов.

В процессе управления нефтяной компанией нет необходимости разрабатывать творческие решения, используя креативный подход и т. д.

Для рекламного бизнеса характерно коллегиальное принятие управленческих решений, как в японской модели управления. Это объясняется тем, что каждый клиент желает получить уникальный рекламный проект, не похожий ни на один другой. Поэтому разработкой возможных вариантов решений занимается группа специалистов, что обеспечивает приток свежих идей, нестандартные и разносторонние подходы к выполнению заказа.

Главным критерием принимаемых решений в нефтяных компаниях является не новизна и нестандартный подход, а эффективное устранение проблемы с минимальными затратами

всех видов ресурсов и минимальными негативными последствиями. Поэтому отпадает необходимость поиска нестандартных подходов, и процесс разработки и принятия решения осуществляется единолично, как в американской модели управления.

Уникальность каждого заказа, выполняемого рекламным агентством, объясняет и тот факт, что использование стандартных управленческих решений сведено к нулю. Использование ранее разработанных решений для выполнения нового заказа заметно снижает эффективность деятельности рекламного агентства.

В процессе управления нефтяной компанией довольно часто возникают схожие ситуации, в которых можно использовать ранее разработанные управленческие решения, если они помогут эффективно справиться с имеющейся проблемой. Например, можно использовать схему замены нефтепровода, разработанную для одного участка, на другом участке с таким же объемом транспортировки нефтепродукта и схожими условиями эксплуатации.

Таким образом, принятие решений в рекламном агентстве нацелено на тщательное изучение сложившейся ситуации, что соответствует японской модели управления. А в нефтяной компании – на оперативное решение возникшей проблемы, что характерно для американской модели менеджмента.

Творческий подход к принятию управленческих решений в рекламном агентстве объясняет распространенность экспертных методов оценки и выбора альтернатив. Генерация альтернатив и выбор оптимальной из них осуществляется преимущественно на основе интуиции, имеющегося жизненного и профессионального опыта, субъективных оценок. Часто используются такие методы, как мозговой штурм, метод Дельфи, метод синектики и т. д.

В нефтяной компании более распространены количественные методы оценки и выбора рационального управленческого решения, например, линейное, динамическое, параметрическое программирование, имитационное моделирование и т. д.

Неиспользование количественных методов оценки альтернатив в рекламном агентстве объясняется сложностью представления в количественном выражении параметров и критериев эффективности принимаемого решения. Например, оценка потребителями новой упаковки, нового дизайна и т. д. Конечно, можно провести предварительный опрос и на его основе составить прогноз, однако велика вероятность ошибки. В нефтяной же промышленности легко оценить, например, эффективность установки нового оборудования, так как известны его технические характеристики.

Но кроме различий в процессе поиска и обоснования управленческих решений в рекламном агентстве и в нефтяной компании есть и общие черты – использование автоматизированных информационных систем управления. Наличие таких систем значительно облегчает процесс выработки и оценки альтернатив.

Например, в крупнейшей российской нефтяной компании «Роснефть» внедрена интегрированная информационная система SAP R/3 на базе оборудования от «Sun Microsystems» – это система с высоким уровнем масштабируемости, ориентированная на огромные потоки информации. Корпорации, работающие в индустрии нефти и газа, традиционно являются одними из важнейших потребителей технологий «Sun Microsystems».

Дочерней компанией «Роснефть» «РН-Телепорт» был проделан большой объем работы по объединению в единую сеть связи структурных подразделений компании. Созданная телекоммуникационная инфраструктура не только повысила эффективность управления, но и существенно сократила управленческие расходы компании.

В рамках внедренной полнофункциональной интегрированной распределенной информационной среды производится управление всеми логистическими потоками компании, финансами, кадрами, капитальным строительством, основными фондами, коммерческими и инвестиционными затратами; ведется налоговый и бухгалтерский учет; выполняется консолидированная отчетность компании по российским и международным стандартам.

Новая система управления позволила увеличить оперативность принятия управленческих решений за счет реагирования на события в местах их возникновения в режиме реального времени<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> См.: <http://ru.sun.com/solutions/success/energy/rosneft.jsp>

В заключение рассмотрения процедур принятия управленческих решений в отечественных и зарубежных фирмах можно сделать вывод о том, что не существует универсальной процедуры. На выбор механизма принятия управленческих решений влияет множество факторов: модель управления, менталитет сотрудников фирмы, стиль руководства, специфика производства и т. д. Поэтому процедура принятия решений схожа для предприятий одной страны, однако в каждой компании она имеет свои особенности.

Процесс принятия управленческих решений в российских компаниях практически полностью вписывается в американскую модель управления, однако присутствуют элементы, характерные для японской модели менеджмента. Это объясняется расположением нашего государства между Европой и Азией. Культура бизнеса, социально-экономическое положение, уровень развития стран этих регионов оказывают значительное влияние на развитие экономики нашей страны, на формирование модели управления с присущими ей процессами.

Однако и в других государствах на различных предприятиях встречаются процедуры принятия управленческих решений, содержащие черты и японской, и американской моделей менеджмента. Существует множество причин такого комбинирования, которые были рассмотрены в данной статье.

Нельзя однозначно сказать, какая из процедур принятия решений эффективнее – в рамках западной модели управления или японской. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, и их применение обуславливается конкретной ситуацией. В целях повышения эффективности деятельности предприятия можно порекомендовать комбинирование подходов каждой из этих процедур в зависимости от конкретной ситуации.

### Список литературы

1. Романова М. В. Управление проектами: Учеб. пособие. М.: Форум, ИНФРА-М, 2007. 180 с.
2. *Управленческие решения*: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Под ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2006. С. 32.
3. Ременников В. В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 46–50
4. Кузнецова Н. В. История менеджмента. Владивосток, 2004. С. 197–198

*Материал поступил в редколлегию 04.07.2010*

**N. G. Ostroukhova**

### **COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT DECISIONS WITHIN THE AMERICAN AND JAPANESE MANAGEMENT MODEL. RUSSIAN APPROACH TO MANAGEMENT DECISION**

The process of initiation, development and management decision-making is unique to each individual firm. However, you can identify common traits characteristic of the enterprises of one country, one industry sector, etc. The choice of mechanism for decision-making is influenced by many factors: the model of management, the mentality of our employees, leadership style, the specificity of production, etc. A detailed study of it will organize effective management of various enterprises.

*Keywords:* management decisions, the American model of management, Japanese management model, the process of decision-making, domestic management.