



▶ **НИЖЕГОРОДЦЕВ Роберт Михайлович**
 Доктор экономических наук,
 заведующий лабораторией
 экономической динамики
 и управления инновациями

**Институт проблем управления
 Российской академии наук
 117997, РФ, г. Москва,
 ул. Профсоюзная, 65
 Тел.: (495) 334-93-09
 E-mail: bell44@rambler.ru**

Ключевые слова

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФИЛЬТРЫ

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПРЕДШЕСТВУЮЩЕГО
 ПУТИ РАЗВИТИЯ

ЛОЖНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ

МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

ДИНАМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Аннотация

Статья посвящена типичным ошибкам, возникающим в процессе принятия управленческих решений, и институциональным фильтрам, мешающим принимать качественные решения. В числе важнейших фильтров выделяются: 1) преувеличение издержек адаптации, порождающее зависимость от предшествующего пути развития; 2) нежелание квалифицированных сотрудников обучаться на чужом опыте; 3) некритическое заимствование чужого опыта (ложный бенчмаркинг); 4) недооценка гистерезиса в управляемых динамических системах; 5) разделение управляемого коллектива на «выдвиженцев» и «отщепенцев»; 6) боязнь отступления.

Выделенные эвристические принципы облегчают как процесс формирования пространства решений, так и оптимизацию управленческого выбора в рамках сложившихся обстоятельств. Своевременное обсуждение этих эвристик позволит повысить качество подготовки специалистов управленческого профиля.

JEL classification

M12, M50

Качество управленческих решений: институциональные барьеры и фильтры

Управленцы разных уровней, принимающие решения, нередко находятся в плену различных стереотипов, накладываемых как предыдущим опытом их собственной практической работы, так и мнением коллег, обуславливающим «вмененные» ошибки, допускаемые в процессе принятия решений.

Наша задача заключается в том, чтобы развеять некоторые из этих стереотипов, мешающих менеджерам принимать качественные решения, и назвать по имени те институциональные проблемы, которые препятствуют их текущей работе.

1. Трудно расставаться с прошлым (проблема path dependency)

Когда, анализируя процедуры управления, вы сталкиваетесь с проявлением очевидной нерациональности, а то и вовсе непроходимой глупости, небезполезно задать вопрос о том, что сподвигло лиц, принимающих решение, на подобные управленческие кульбиты. В 90% случаев ответ будет один и тот же: «у нас так принято», «это традиция», «так было всегда», «это не нами заведено – не нам и отменять» и т.д., – здесь существуют многочисленные вариации форм, наполненных одним и тем же смыслом. Этот смысл называется path dependency – зависимость от предшествующего пути развития.

Преувеличение издержек адаптации к новым структурам и технологиям ведет к консервации заведомо непригодных решений и действий, которые, подобно чемодану без ручки, тащат за собой бездарные управленцы, инвестируя в давно устаревшие методы работы и технологии. Разумеется, покупка нового чемодана будет стоить вам денег, но сэкономит массу усилий и обнажит проблемы, действительно требующие вашего внимания, тогда как в сложившихся условиях (когда внимание приковано к пресловутому чемодану) вам не просто некогда заняться этими проблемами, но даже трудно их обнаружить.

2. Желание учить, нежелание учиться (наставники vs работники)

Проблема тьюторства, коучинга и прочих форм передачи знаний в совре-

менной компании становится тем острее, чем более наукоемким является производственный процесс, чем сильнее он зависит от качества информации, используемой работниками [1].

Модели, описывающие процессы обучения, показывают [4. С. 135–153], что работник, который принимает во внимание как свой собственный, так и чужой опыт, в конечном счете (начиная с некоторого момента) работает более эффективно, чем его наставник, при условии, что наставник учится лишь на собственном опыте, несмотря на то, что исходный уровень квалификации у наставника гораздо выше. Наступает момент, когда с точки зрения совокупной эффективности производства выгоднее всю текущую работу поручить бывшему ученику, а усилия наставника сосредоточить только на обучении, на передаче мастерства.

Модели обучения показывают не только назначение и возможности тьюторства, но и угрозы, исходящие от этого вида деятельности. Например, из этих моделей вытекает, что адаптивные возможности агента (способность учиться на чужом опыте) существенно сильнее влияют на возможности его трудоустройства, чем наличный уровень квалификации, пусть даже он очень высок. Если агент перестает обучаться на чужом опыте и только работает, передавая свой опыт другим, то рано или поздно наступает момент, когда он уже поделился всем, что был способен рассказать, и его дальнейшее участие в производственных процессах неэффективно. Он должен уступить место тем, кого он сумел научить, эти агенты более эффективно справятся с задачей. Поэтому систематическое обучение, постоянное и упорное повышение своей квалификации, готовность к обогащению своих умений за счет освоения опыта других людей – это залог востребованности агента на рынке труда, даже если этот агент – профессиональный учитель, тьютор, наставник (если угодно, преподаватель вуза).

The Quality of Managerial Decisions: Institutional Barriers and Filters

Это одно из объяснений того, почему профессора экономики, блестяще знающие ее законы, редко бывают успешными предпринимателями, в отличие от студентов, которых они научили. Другой вариант этого объяснения заключается в том, что преподаватели и предприниматели демонстрируют разные типы отношения к риску [3]: хороший преподаватель – тот, кто не делает ошибок; хороший предприниматель – тот, кто умеет учиться на них.

Разумеется, для самого квалифицированного агента (тьютора) дела не столь печальны, как утверждает модель, в случае, когда он успел занять соответствующую должность и получает статусную ренту. Этой возможности модель не предусматривает. Но с точки зрения совокупной эффективности производства дешевле сделать так, чтобы он больше не работал, если он сам не готов учиться и не испытывает в этом потребности.

Заметим, что соображения такого рода редко принимаются во внимание при подборе команды, усилия которой нацелены на решение практических проблем.

3. Необратимость причинных связей (гистерезис в динамических системах)

Довольно распространенная управленческая ошибка связана с вульгарным пониманием причинных связей, точнее – с непониманием их необратимости. Если некая причина привела к определенным нежелательным последствиям, то устранение причины не повлечет за собой ликвидацию этих последствий.

Например, если открытие кингстонов на корабле привело к его погружению под воду, то отсюда не вытекает, что, закрыв кингстоны, вы обеспечите его всплытие на поверхность. Большинство людей, разумеется, с этим согласно. Тем более удивительна вера членов правительства и консультирующих его экспертов в то, что если разбухание денежной массы привело к нарастанию инфляции, то сжатие денежной массы позволит эту инфляцию обуздать. На самом деле подобная логика представляет собой

грубый логический промах. Попытки сжать денежную массу повлекут за собой удорожание денег, которые окажутся в дефиците, следовательно, растущая среднерыночная коммерческая ставка процента по кредитам будет разгонять инфляцию спроса во всей экономике. Эта логика подтверждается и количественными моделями, построенными по данным различных макросистем в разные периоды их истории [2]. Таким образом, действия правительства, предпринимаемые под лозунгом борьбы с инфляцией, будут на самом деле ее порождать.

Конечно, здесь дело не в кингстонах и не в инфляции. В любой области, какую бы мы ни взяли, из того, что возрастание А влечет за собой возрастание Б, не вытекает, что снижение А повлечет за собой снижение Б. Это общая закономерность, которая проявляется в самых разных обстоятельствах, и экономика просто не является исключением.

Если человек простудился, сидя под открытой форточкой, то ее закрытие не приведет к его исцелению.

Если человек растолстел из-за избыточного питания (хотя на самом деле это редко бывает основной причиной), то отказ от пищи не поможет ему похудеть: он не похудеет, а помрет, причем – что самое обидное! – помрет толстым, так и не сбросив лишнего веса.

Перечень подобных примеров можно продолжать.

По большому счету, приведенные примеры иллюстрируют факт гистерезиса в сложных динамических системах: система движется «туда» по одной траектории, под воздействием одних сил, а «обратно» – по совершенно другой, и ей помогают в этом другие силы. Например, инновации являются в экономике коэрцитивной силой, обеспечивающей «взлет» логистической кривой (она «вычищает» из макросистемы остатки устаревших технологий), но в период кризиса наступает технологический регресс, и «возвратная» траектория той же системы будет абсолютно несимметричной.

► **Robert M. NIZHEGORODTSEV**

Dr. Sc. (Ec.), Head of Laboratory of Economic Dynamics and Control for Innovations

**Institute for Control Studies of the Russian Academy of Sciences
117997, RF, Moscow,
ul. Profsoyuznaya, 65
Phone: (343) 334-93-09
E-mail: bell44@rambler.ru**

Key words

DECISION-MAKING
INSTITUTIONAL FILTERS
PATH DEPENDENCY
FALSE BENCHMARKING
MODELS FOR LEARNING
DYNAMIC SYSTEMS

Summary

The paper is devoted to some rampant mistakes in decision-making process, and to institutional filters impeding proper decision-making. The main filters of such kind are: 1) overevaluation of adoption costs that leads to path dependency; 2) reluctance of qualified personnel to learn by alien experience; 3) irrational copying of some alien experience (the so-called false benchmarking); 4) underestimation of hysteresis in controlled dynamic systems; 5) clustering a governed team into "promoted" ones and "casted away"; 6) horror of getting back.

The identified euristical principles make it easy both to construct the decision space and optimize the managerial choice framed by current circumstances. Timely discussion of those euristics permits to increase the quality of education of specialists majoring in governance and management.

JEL classification

M12, M50

Попытка вернуть систему «назад» по той же самой траектории, по которой она двигалась «вперед», никогда не бывает успешной. Это общий закон природы, которым, к сожалению, часто пренебрегают лица, принимающие решение.

4. Ложный бенчмаркинг (проблема трансплантации институтов)

Для того чтобы эффективно управлять процессами, необходимо хотя бы в общих чертах понимать, что проблема, стоящая перед тобой, не уникальна: наверняка кто-то когда-то сталкивался с похожими проблемами и каким-то образом их решал. Таким образом, прежде чем принимать ответственное решение, небесполезно изучить опыт своих предшественников.

К сожалению, вместо трезвого изучения мы нередко сталкиваемся с бездумным, некритическим копированием надежды найденных решений, и при этом абсолютно неважно, что эти решения принимались пусть в аналогичной проблемной ситуации, но при совершенно иных обстоятельствах.

Хорошим примером такого рода копирования являются многочисленные попытки «заимствования», трансплантации институтов из рыночной экономики в экономику развивающихся стран или стран, испытывающих переходные процессы. Янош Корнай не зря называл финансовую систему стран с переходной экономикой пластиковой моделью Уолл-Стрита: внешне она выглядит примерно так же, как оригинал, только не работает.

Когда мы копируем чужой опыт, необходимо ясно отдавать себе отчет в том, что именно и у кого мы заимствуем. Примитивное стремление сделать «как на Западе», «как в Китае» или как еще где-нибудь, как правило, к хорошим последствиям не приводит.

Формируя институты, необходимо исходить из реальных функций, которые они призваны выполнять. Лица, принимающие решения, далеко не всегда следуют этому простому рецепту.

Порой «ложный» бенчмаркинг такого рода вообще превращается в бездумное поклонение чужим образцам (как правило, образцам более развитых стран, повторить опыт развития которых по тем или иным причинам не удастся, но очень хочется).

Например, лично я убежден, что публикация научного результата за рубежом не свидетельствует о значительном вкладе автора в науку, а опыт работы в ведущих научных центрах не есть признак необычайной сверходаренности со-

трудника. С этим, к сожалению, согласны далеко не все руководители отечественной науки.

В результате вместо того, чтобы разрешить рядовым иностранным специалистам работать в наших вузах и НИИ на тех же основаниях, на которых работают россияне (т.е. не требуя больших затрат), как это сделано почти в каждой стране мира, наше правительство тратит огромные средства на приглашение лишь немногих избранных зарубежных ученых и преподавателей, которые, пребывая на территории Российской Федерации, не вносят существенного вклада ни в науку, ни в педагогический процесс.

5. Управление должностями (источники конфликтов в организации)

Нередко лица, принимающие решения, занимаются в основном управлением не процессами, а должностями: кого-то надо поощрить, передвинув на более высокую должность, кого-то, наоборот, «задвинуть», лишив возможности себя реализовать. В результате подобной политики коллектив нередко раскалывается на «выдвиженцев» и «отщепенцев» (изгоев), что чревато нарастанием конфликтов в организации. Из широкого спектра инструментов управления этими конфликтами обычно выбирается наиболее радикальный: расправа с неудобными сотрудниками, которые посмели усомниться в гениальности своего руководителя.

Часто мы наблюдаем ситуацию, когда не команда формируется под задачу, а задача формируется под тех людей, которых почему-то нужно продвинуть на ответственные посты. Частным случаем (впрочем, достаточно распространенным) является назначение людей на руководящие должности по принципу личной преданности. В результате применения такого подхода руководитель ставит только те задачи, которые способны решить его любимцы-выдвиженцы, а не те, которые объективно обусловлены развитием организации (коллектива).

Руководитель на самом деле не обязан разбираться во всех тонкостях работы рядовых сотрудников: важно иметь хороших помощников, которые пользуются его доверием и в этих процессах разбираются. Однако если руководитель высокого ранга окружает себя недалекими и корыстными помощниками (попросту говоря – идиотами и проходимцами), которые вместо того, чтобы управлять процессами, управляют должностями, есть повод задуматься о том, так ли уж честен и умен он сам.

6. Боязнь отступления (тайна последней стратагемы)

Управленцами нередко движет боязнь отступить, сдать свои позиции. Это естественно, поскольку принятие и реализация управленческих решений происходят у всех на виду, и есть серьезная опасность в случае отступления подвергнуться жесткой критике как руководства, так и своих коллег и даже подчиненных.

Тем не менее в жизни случаются ситуации, в которых «отступление – лучший выход». Именно так звучит последняя из тридцати шести китайских стратагем, в которых сосредоточена управленческая мудрость Древнего Китая.

Если по каким-то причинам невозможно удержать прежние позиции, необходимо признание этого факта и правильно спланированное отступление. Попытки продолжать прежнюю стратегию, не считаясь с проигрышной ситуацией, способны привести к необратимым последствиям.

В конце концов, отступление еще не гибель. Есть возможность собраться с силами и дать новое сражение, наперстав упущенное.

Небольшой пример на эту тему. Когда в нашей стране наступил экономический кризис (начало 1990-х годов), об экологических ограничениях экономического развития было на время забыто. Резко увеличились установленные правительством предельно допустимые концентрации загрязняющих веществ.

Многие журналисты, которые писали об этом, комментировали этот факт как полное безобразие. Однако с точки зрения государственного управления это единственно разумный выход. Есть ли смысл сохранять низкие нормативы, которые никто не в состоянии удержать? Согласно прежним нормативам, вся страна превратилась в зону экологического бедствия. Много ли нам дает эта информация? Среди этой обстановки всеобщей разрухи все-таки существуют наиболее опасные очаги загрязнений, которые требуют неотложного, сверхсрочного вмешательства, немедленной очистки, а возможно, отселения людей. Задача в том, чтобы обнаружить такие болевые точки, требующие немедленной реакции правительства, и заниматься напряженной ежедневной работой по устранению этих болевых точек. Поэтому снижение требований к качеству окружающей среды – это, как ни парадоксально, единственная возможность удержать ситуацию хотя бы под относительным контролем.

Если вы сорвали договоренность и не уложились в установленные сроки, нет смысла рвать на себе остатки волос и сетовать на горькую форс-мажорную судьбу. Нужно, объяснив положение дел людям, которых вы подвели, обсудить с ними сложившуюся ситуацию, установить новый (реалистичный!) срок выполнения ваших обязательств и его в дальнейшем придерживаться.

Нередко случаются ситуации, когда футбольная команда, пропустившая гол, бросается отыгрываться, забывая о последовательности своих действий. Боксер спешит подняться после нокаута, пока над ним не прозвучало заветное слово «аут». Действия такого рода редко бывают эффективными.

Задача не в том, чтобы избегать отступлений и даже поражений, а в том, чтобы подвергать их анализу и извлекать из них уроки. Например, для шахматиста анализ проигранных партий гораздо важнее (а главное – полезнее!), чем выигранных. Именно анализ и выяснение причин поражения играют решающую роль в повышении игрового мастерства. Нечто подобное верно и для экономики и бизнеса, и для любой сферы жизни.

Как говорит замечательная пословица, за битого двух небитых дают. Не существует профессионалов, которые совсем не делают ошибок. Поэтому менеджер, не испытавший горечи поражений, менее ценен и пригоден для решения серьезных проблем, нежели управленец, сумевший преодолеть поражения, извлечь из них уроки и работать дальше, не повторяя прежних ошибок. По сравнению с тем, кто еще не успел ошибиться, у того, кто смог преодолеть ошибки, на одну компетенцию больше.

Управленец, который боится сделать ошибку, все равно что боксер, который боится получить удар в лицо. Либо меняешь профессию, либо в конце концов формируешь правильное отношение к риску. В современной экономической среде, нестабильной и трудно предсказуемой, особым талантом является способность действовать, не избегая ошибок, а умея быстро и правильно их исправлять.

Заключение

В процессе формирования компетенций современных менеджеров на удивление мало внимания и времени уделяется становлению морально-волевых качеств, необходимых для управленческой работы, и работе с некоторыми эвристическими принципами, облегчающими как формирование пространства возможностей, так и сам процесс при-

ятия решений, протекающий в рамках сложившихся обстоятельств.

Между тем от наличия этих волевых свойств и общечеловеческих компетенций порой напрямую зависит качество принимаемых управленческих решений. Поэтому актуальная задача данной работы заключается в том, чтобы выделить, обозначить ключевые эвристики, своевременное обсуждение которых позволит повысить качество подготовки специалистов управленческого профиля. ■

Источники

1. Анненков И.С., Нижегородцев Р.М. Управление знаниями в современной компании: стратегии, структуры, технологии: монография. Киров: Аверс, 2013.
2. Горидько Н.П. Регрессионное моделирование инфляционных процессов: монография / науч. ред. Р.М. Нижегородцев. М.: РосНОУ, 2012.
3. Нижегородцев Р.М. Основы экономической теории риска. Гомель: Центр исследования институтов рынка, 2007.
4. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. М.: Физматлит, 2008.

References

1. Annenkov I.S., Nizhegorodtsev R.M. Managing knowledge in a modern company: strategies, structures, technologies. [Upravleniye znaniyami v sovremennoy kompanii: strategii, struktury, tekhnologii]. Kirov, Avers, 2013.
2. Goridko N.P. Regression modelling of inflationary processes. [Regressionnoye modelirovaniye inflyatsionnykh protsessov]. Moscow, RosNOU, 2012.
3. Nizhegorodtsev R.M. The fundamentals of the economic theory of risk. [Osnovy ekonomicheskoy teorii riska]. Gomel, Tsentr issledovaniya institutov rynka, 2007.
4. Novikov D.A. Mathematical models of forming and functioning of teams. [Matematicheskiye modeli formirovaniya i funktsionirovaniya komand]. Moscow, Fizmatlit, 2008.