

**Юрасов Александр Дмитриевич****Yurasov Aleksandr Dmitrievich**

аспирант кафедры экономической социологии  
и менеджмента  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова

PhD student,  
Economic Sociology  
and Management Department,  
Lomonosov Moscow State University

## СТАНОВЛЕНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

## THE DEVELOPMENT AND CHANGES OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN ORGANIZATIONS

---

**Аннотация:**

*В статье прослеживается становление процесса принятия решений в организациях, начиная с момента образования организации, когда в нее вовлечено несколько человек, заканчивая растущими организациями с численностью персонала в несколько десятков тысяч человек. Рассматривается процесс принятия различных решений на примере компаний как с уже сформированными стратегиями принятия решений, так и без таковых. Осмыслены возможность и необходимость нарушения и изменения устоявшегося процесса принятия решения внутри компании, определяются связанные с этим сложности. Отдельное внимание уделяется вопросам вхождения новых агентов влияния на процессы принятия решений и изменения самих процессов в связи с этим, в частности речь идет о привлечении инвестиций как через частного инвестора, так и путем размещения ценных бумаг.*

**Ключевые слова:**

*принятие решений, организация, акционер, государственное регулирование, переговорный процесс, отдел перспективных разработок, стартап, риски, эффективность, агент влияния.*

---

---

**Summary:**

*The research discusses the development of the decision-making process in organizations starting from a start-up organization where several people are involved and ending with a growing organization with thousands of employees. The process of making decisions is exemplified by companies that have already devised the decision-making strategies or not. The paper raises the issue of the possibility and the need to violate and change the established decision-making process within the company and identifies the challenges met by organizations. The research focuses on the entry of new agents of influence on decision-making processes and their changes in this regard, in particular, when attracting investments both from the private investor and during the placement of securities.*

**Keywords:**

*decision-making, organization, shareholder, government regulation, negotiation process, research and development department, start-up, risks, effectiveness, agent of influence.*

---

Процесс стандартизации принятия решений происходит внутри каждой компании по мере ее роста. Более того, со временем имеет место процесс институционализации принятия решений (например, решение открыть новое направление деятельности). Это обусловлено расширением спектра принимаемых решений, а значит, и увеличением дистанции между ними.

Исходя из того что любая организация берет свое начало с небольшой группы людей, объединенных одной целью, становится очевидной потребность принимать координированные решения для достижения этой цели. Так, на начальном уровне локальные и глобальные решения для компании зачастую равнозначны, поскольку разрешение даже небольших вопросов в дальнейшем, как правило, становится стандартом для реакции на подобные ситуации. В этом случае принятие решений на локальном уровне равносильно принятию основополагающих стратегических решений, поскольку стартап является гибкой системой, в которую легко вносить изменения. Это также связано с тем, что на принятие решений в компании с небольшим количеством людей большое влияние оказывает личность конкретного человека. Это хорошо заметно по стартапам с ярко выраженным лидером, когда набор характеристик лидера и самой компании отчетливо перекликаются друг с другом. С ростом компании эта корреляция становится меньше в силу того, что в принятии решений участвует большее количество людей.

Если при рождении организации в процессе принятия решений пока нет единой структуры, учитывающей все особенности вновь созданной компании, то со временем увеличиваются количество решенных задач и штат. Таким образом накапливается опыт для создания стандартного процесса принятия решений – происходит институционализация процесса.

При этом, как было сказано ранее, принимаемые решения уже базируются не столько на личностных качествах сотрудника, сколько на ценностях самой компании, распространяясь на корпоративную культуру. Такое выстраивание процессов принятия решений позволяет не только экономить силы на разрешение стандартных ситуаций, но также понизить зависимость компании от конкретных

сотрудников. Дополнительным преимуществом становится возможность отбирать сотрудников, клиентов и партнеров, вписывающихся в рамки существующего процесса принятия решений.

Ярким примером является российская компания ООО «Сплат-Косметика» – автор бренда гигиенических принадлежностей SPLAT, выстраивающая все свои решения согласно концепции экологичности и социальной ответственности. Основные клиенты компании – люди, разделяющие их взгляды на предметы гигиены: минимум возможной химии и максимум натуральных компонентов. Это позволяет организации отделять свой бренд от конкурирующих продуктов и развиваться в выбранном направлении.

В своем интервью генеральный директор ООО «Сплат-Косметика» Е. Демин говорит о том, что компания заинтересована не столько в завоевании доли рынка, сколько в сплочении существующих клиентов вокруг своей идеологии. Косвенно эти слова подтверждаются тем, что в каждую упаковку зубной пасты Е. Демин вкладывает письма-обращения, написанные собственноручно.

Такие решения позволяют компании развиваться вне зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому процесс принятия решений жизненно важен для каждой организации. От того, как принимаются решения, зависит будущее компании, а также и то, будет она развиваться или ее ожидает скорое разорение. Особенно остро этот вопрос стоит на ранних стадиях становления организации.

Возьмем для примера известный список компаний, используемых для расчета промышленного индекса Доу – Джонса. Из компаний, включенных еще в первую публикацию индекса в 1896 г., в современной версии списка осталась всего одна – General Electric [1]. И даже эта компания не каждый год находилась в списке. Так, с сентября 1898 г. по апрель 1899 г. и с апреля 1901 г. по ноябрь 1907 г. ее там не было.

К моменту включения General Electric в список компаний для расчета индекса Доу – Джонса она уже существовала на протяжении 6 лет, что говорит о сформированных внутри компании процессах принятия решений в той или иной области производства.

Именно сформировавшийся процесс принятия решений позволяет General Electric находиться на высоких позициях в рейтинге более 125 лет. Важно отметить, что со временем процессы принятия решений должны быть пересмотрены в зависимости от технологического прогресса либо других условий. Перестроение процессов принятия решений может таить в себе скрытые угрозы, поскольку фактически приходится либо надстраивать новые процессы принятия решений на старые, либо заменять эти процессы полностью, что может быть плохо воспринято работающим персоналом. Так, в процессе написания и публикации статьи компания General Electric потеряла свое место в списке Доу – Джонса, уступив его сети аптек Walgreens Boots Alliance, Inc. [2].

Но вернемся к компаниям, создающимся сегодня, – стартапам. Именно в этих компаниях изначально нет стандартных процедур принятия решений, характерных для крупной или средней компании. С одной стороны, это слабая сторона молодой компании, где принятие решения по какому-либо вопросу происходит в ручном режиме и может приводить к частым ошибкам, но с другой – стоимость ошибки небольшой компании зачастую намного ниже, нежели крупной компании, где неверно принятые решения могут повлечь за собой серьезный ущерб. Однако преимущество и главное отличие небольшой компании заключаются именно в отсутствии устоявшейся системы принятия решений: стартап может оперативно реагировать на любые изменения [3]. Принятие решений в стартапах должно происходить быстро, что влечет за собой повышение риска, которое не может принять на себя крупная, а порой даже средняя компания.

Быстрое принятие решения вооружиться новейшими методами управления/измерения/производства может помочь компании закрепиться либо даже вырасти в условиях жесткой конкуренции. Отдел перспективных разработок, или R&D (Research and Development), в малых компаниях работает намного продуктивнее в плане внедренных технологий, поскольку промах стартапа влечет за собой его разорение. В этом отношении крупные компании намного устойчивее, однако именно эта устойчивость может служить источником рисков.

Ярким примером может служить центр новых разработок Xerox PARC. PARC – это сокращение от Palo Alto Research Center (исследовательский центр Пало Альто). В этом центре впервые были разработаны ставшие привычными нам вещи, такие как компьютерная мышь, лазерный принтер, Ethernet, графический пользовательский интерфейс, впервые воплощенный в компьютере Xerox Alto, концепции ноутбука, объектно ориентированного программирования, принцип WYSIWYG и многое другое [4].

К несчастью для компании Xerox, она была сосредоточена на копировальном бизнесе и созданные ими прорывные инновации стали вдохновителями и примерами для других компаний. Так, благодаря созданию компьютера Xerox Alto появился Apple Macintosh, тестовый редактор Bravo стал прототипом Microsoft Word, а язык программирования InterPress стал предшественником популярного языка разработки Postscript, разработанного компанией Adobe [5].

Такое развитие событий становится возможным из-за того, что процесс принятия решений о разработке и внедрении разработок в крупных компаниях хорошо отлажен и четко регламентирован. Таким образом, деятельность отдела исследований и разработки Хегох, безусловно, была результативна. Но полученные результаты не реализовывались на практике, поскольку разработки были «защищены» от полноценного внедрения основным фокусом компании – копировальной техникой.

Так, вопрос принятия решений как свершившегося факта зависит от нескольких параметров. Одним из них является ответственность компании. Например, если внедряемое изменение будет касаться небольшого процента клиентов, то небольшой стартап может внедрить его, посмотреть, что будет, и в случае неудачи отменить его без каких-либо серьезных последствий. С крупными компаниями такая стратегия не сработает. Как минимум любое значимое решение должно сопровождаться сбором информации по вопросу, планированию внедрения, согласованием с другими отделами, вписыванием процесса во внутренние регламенты и другими процессами в зависимости от специфики бизнеса. Наличие такого большого списка инстанций неизбежно затормозит процесс принятия решения, понизив его эффективность. Однако этот же процесс согласований повышает устойчивость принимаемых таким образом решений.

Для более быстрого получения результатов крупным компаниям приходится придумывать различные способы сокращения временных затрат на принятие решения при сохранении их устойчивости. Так, например, некоторые компании позаимствовали «песочницы» у тех, кто занимается программированием [6]. Суть этого метода заключается в проверке идеи на ограниченной группе людей, без привлечения основной массы заинтересованных.

Использование «песочниц» для тестирования идей помогает сократить время принятия решений и снизить риски при реализации той или иной задумки. Это особенно актуально для публичных компаний, в которых присутствует большое количество агентов влияния на принятие решений, зачастую имеющих противоречивые интересы. Например, акционеры заинтересованы в получении дивидендов, а руководство компании (в особенности ее основатели) – в полном реинвестировании полученных прибылей в дальнейшее развитие.

Примером такого конфликта интересов служит спор топ-менеджмента компании ПАО «Газпром» и ее основного акционера – государства. Так, в 2017 г. правительством был подписан документ о размерах дивидендов госкомпаний, устанавливающий единую планку в 50 % от прибыли. Но некоторым из компаний удалось добиться исключений. Таким исключением стало ПАО «Газпром», добившееся размеров выплат дивидендов в размере 26 % от прибыли, полученной в 2017 г. (по данным «Ведомостей»).

Еще более ярким примером можно считать обратный выкуп всех акций группы компаний Virgin, которая в 1987 г. стала публичной, а затем вновь вернула себе статус частной компании. Это произошло из-за конфликтов интересов ее основателя Р. Бренсона, акционеров и регуляторных органов. Как вспоминает Р. Бренсон, основными противоречиями были требования, предъявляемые к публичным компаниям, и взгляды держателей акций на реинвестирование прибыли вместо выплаты дивидендов [7].

Этот яркий пример того, как появление новых агентов влияния может сказаться на устойчивейшей модели принятия решений в компании.

Другой пример сложного конфликта, распространившегося на большое количество компаний, произошел внутри китайской компании Alibaba. Конфликт произошел на стыке интересов акционеров, топ-менеджеров и государственного регулятора, затронув ряд сторонних стартапов.

Так, в 2009–2010 гг. контроль над системой Alipay был передан целиком в китайскую собственность компании Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited, которой владеет основатель материнской компании Джек Ма. Эта сделка затрагивала не только акционеров Alibaba. По мнению некоторых экспертов, этот конфликт распространился за пределы компании, подрывая структуру VIE-финансирования китайских стартапов (структуру, позволяющую иностранным инвесторам участвовать в капиталах китайских компаний). Однако именно перевод Alipay в китайскую собственность помог ей оставаться работоспособной и после июня 2010 г., когда Народный банк Китая ввел новые правила, регулирующие платежные системы. Эти правила устанавливали более продолжительную регистрацию для компаний с иностранным участием, чем для китайских компаний. И именно перевод Alipay в китайскую собственность позволил получить лицензию на осуществление деятельности в самые сжатые сроки, о чем говорит номер лицензии – 001 [8].

Однако получение лицензии не завершило конфликт с акционерами Alibaba. Вплоть до мая 2012 г. оставались вопросы, связанные с компенсацией за вывод Alipay из активов компании. Тогда была достигнута договоренность об участии основных акционеров в IPO Alipay и выплате компенсации посредством выкупа акций у компании «Yahoo!» [9].

Как уже было сказано, принятие решений происходит с самого начала существования организации, и, как правило, решения, принятые вначале, определяют судьбу компании, ложась в

основу формирования процессов их принятия. Так, например, в 2010 г. Дж. Безос, основатель одной из самых дорогих в мире компаний – Amazon, сказал, что лучшим из когда-либо принятых решений было решение, принятое в момент раннего развития компании, а именно закупка упаковочных столов [10].

Закупка оборудования для расширения инфраструктуры, возможно, и определила будущие способы принятия решений на инвестиции в инфраструктуру. Этот подход помог Amazon стать компанией, находящейся на второй строчке по капитализации, поскольку именно инфраструктурный сервис Amazon AWS обеспечивает большой и стабильный доход этой компании, составляющий 73 % всей операционной прибыли предприятия [11].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что, с одной стороны, именно изменение устоявшихся способов принятия решений зачастую сдерживает развитие организации и вызывает затяжные конфликты бенефициаров компаний, а с другой, именно такие изменения способны обеспечить существование компании на протяжении многих лет.

### Ссылки:

1. Tobey J.S. Will Dow Industrials Replace GE Soon? History Says, 'Unlikely,' Plus Shows No Ill Effects If It Does [Электронный ресурс] // *Forbes*. 2018. 21 March. URL: <https://www.forbes.com/sites/johntobey/2018/03/21/will-dow-industrials-replace-ge-soon-history-says-unlikely-plus-shows-no-ill-effects-if-it-does/#142614dc149b> (дата обращения: 27.08.2018).
2. Mukherjee S. Walgreens to Replace GE in Dow Jones Industrial Average [Электронный ресурс] // *Reuters*. 2018. 20 June. URL: <https://www.reuters.com/article/walgreens-boots-ge/walgreens-to-replace-ge-in-dow-jones-industrial-average-idUSL4N1TL4V1> (дата обращения: 20.06.2018).
3. Romano C.A., Tanewski G.A., Smyrnios K.X. Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business // *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16, no. 3. P. 285–310. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00053-1).
4. Hiltzik M.A. Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age. Manchester, 2000. 480 p.
5. Ibid.
6. Russell D., Gangemi G.T. Sr. Computer Security Basics. Sebastopol, 1991. 312 p.
7. Brenson R. Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way. N. Y., 2011. 624 p.
8. Clark D. Alibaba: The House That Jack Ma Built. N. Y., 2016. 304 p.
9. Ibid.
10. Brandt R.L. Birth of a Salesman // *The Wall Street Journal*. 2011. 15 Oct.
11. Amazon.com Announces First Quarter Sales up 43 % to \$51.0 Billion [Электронный ресурс] // *BusinessWire*. 2018. 26 Apr. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20180426006732/en/Amazon.com-Announces-Quarter-Sales-43-51.0-Billion> (дата обращения: 27.08.2018).

### References:

- Tobey, JS 2018, 'Will Dow Industrials Replace GE Soon? History Says, 'Unlikely,' Plus Shows No Ill Effects If It Does', *Forbes*, 21 March, viewed 27 August 2018, <<https://www.forbes.com/sites/johntobey/2018/03/21/will-dow-industrials-replace-ge-soon-history-says-unlikely-plus-shows-no-ill-effects-if-it-does/#142614dc149b>>.
- Mukherjee, S 2018, 'Walgreens to Replace GE in Dow Jones Industrial Average', *Reuters*, 20 June, viewed 20 June 2018, <<https://www.reuters.com/article/walgreens-boots-ge/walgreens-to-replace-ge-in-dow-jones-industrial-average-idUSL4N1TL4V1>>.
- Romano, CA, Tanewski, GA & Smyrnios, KX 2001, 'Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business', *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 3, pp. 285–310. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00053-1).
- Hiltzik, MA 2000, *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*, Manchester, 480 p.
- Russell, D & Gangemi, GT 1991, *Sr. Computer Security Basics*, Sebastopol, 312 p.
- Brenson, R 2011, *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*, New York 624 p.
- Clark, D 2016, *Alibaba: The House That Jack Ma Built*, New York, 304 p.
- Brandt, RL 2011, 'Birth of a Salesman', *The Wall Street Journal*, 15 October.
- 'Amazon.com Announces First Quarter Sales up 43 % to \$51.0 Billion' 2018, *BusinessWire*, 26 April, viewed 27 August 2018, <<https://www.businesswire.com/news/home/20180426006732/en/Amazon.com-Announces-Quarter-Sales-43-51.0-Billion>>.