

Особенности процессов принятия решений и диагностика проблем управления изменениями в крупных организациях



Автор статьи:

Анненков Михаил Евгеньевич

НОУ ДПО «Центральный институт повышения квалификации ГК «Росатом», г. Обнинск, доцент.
annenkov@scicet.ru

Features decision-making and problem diagnosis of change management in large organizations

Ключевые слова: сценарии развития, стратегические изменения, когнитивные искажения, принятие решений

Keywords: development scenarios, strategy changes, cognitive

distortions, decisions

In practice, the management of strategic change in large enterprises often have problems characterized by fundamental ambiguity and confusion. They can not be explained in terms of assumptions about the rationality of human behavior [1]. The presence of such problems significantly affect the quality of managerial decisions in the strategic change. Both "hard" and "soft" approaches to change management have significant limitations in such situations. These approaches do not give the expected results when involved in the changes stakeholders have inconsistent view of the situation and thus have the same (or comparable) influence and resources. In such cases, a compromise is unlikely, and changing encounter insurmountable obstacles. This explains the relevance of the study of the mechanism of creation of such situations, and develop recommendations for their diagnosis and possible avoidance.

В практике управления стратегическими изменениями на крупных предприятиях часто возникают проблемы, характеризующиеся принципиальной неоднозначностью и запутанностью. Их невозможно объяснить с позиций предположения о рациональности человеческого поведения [1]. Наличие подобных проблем существенно влияет на качество управленческих решений, принимаемых в ходе стратегических изменений. Как «жесткие», так и «мягкие» подходы к управлению изменениями имеют существенные ограничения в таких ситуациях. Эти подходы не дают ожидаемых результатов, когда участвующие в изменениях заинтересованные стороны имеют несовместимые видения ситуации и при этом располагают одинаковым (или сравнимым) влиянием и ресурсами. В таких случаях компромисс маловероятен, а изменения наталкиваются на непреодолимые препятствия. Это объясняет актуальность исследования механизма создания таких ситуаций, а также разработки рекомендаций по их диагностике и возможному избеганию.

Несмотря на то что авторы «жестких» подходов часто имеют ясное представление об иррациональности человеческого сознания и поведения, они рассматривают его влияние на ход изменений обобщенно, без указания на конкретные особенности проблем, связанных с иррациональностью. Так, Коттер и Шлезингер среди причин сопротивления изменениям указывают на узкособственнический интерес, непонимание, различную оценку ситуации, низкую терпимость к изменениям и другие возможные проявления иррациональности [2]. Однако эта характеристика сознания рассматривается ими скорее как посторонний (и необязательный) фактор, вносящий «возмущения» в реализацию в общем рациональной программы изменений. Это выражается в том, что Коттер и Шлезингер предлагают методы, с помощью которых якобы можно справиться с сопротивлением изменениям [2]:

- образование и общение, направленное на убеждение в своей точке зрения;
- участие и вовлечение, направленное на использование ресурсов, находящихся в распоряжении третьих лиц, в своих интересах;
- помощь и поддержка, направленная на адаптацию персонала к запланированным или реализуемым изменениям;
- переговоры и согласие, направленные на заключение компромиссов с целью продвижения своей точки зрения в ходе изменений;
- манипуляции и кооптация, а также принуждение, призванные добиться быстрых результатов без учета взглядов других сторон на изменения.

В основе «жестких» методов лежит предположение, что если иррациональность и играет какую-либо роль в

изменениях, то как характеристика, скорее присущая лицам, сопротивляющимся изменениям, но не самим агентам изменений. В рамках «жестких» концепций агенты изменений обладают всей необходимой информацией или, при необходимости, легко могут ее получить для того, чтобы успешно реализовать программу изменений, и ведут себя сугубо рационально.

«Мягкие» подходы, напротив, считают иррациональные особенности человеческого поведения, наряду с технической сложностью проблемы, существенным фактором, влияющим на ход стратегических изменений. Эти особенности обычно трактуются как результат эмоциональной вовлеченности сторон, участвующих в изменениях. Принято считать, что низкий уровень эмоциональной вовлеченности обуславливает формирование «жестких», а высокий – «мягких» ситуаций, в контексте которых реализуются изменения [3]. Однако «мягкие» подходы, указывая на высокую эмоциональную вовлеченность сторон, участвующих в стратегических изменениях, мало что говорят о ее природе и механизме формирования. Это приводит к тому, что, кроме понимания большого влияния эмоциональной вовлеченности на изменения, никаких конкретных рекомендаций по выработке управленческих решений сформулировать невозможно.

По мнению автора, для того чтобы объяснить формирование проблем, связанных с управлением стратегическими изменениями, в частности порочных проблем, необходимо принимать в расчет особенности процессов принятия решений, которые могут протекать по-разному в зависимости от условий, в которых реализуются изменения. Ключом к пониманию этих процессов является понимание сложной структуры человеческого сознания и поведения. Основываясь на деятельностном подходе к управлению организацией [4], автор предлагает различать три уровня сознания: (1) интуицию и эвристику, (2) рефлексивную и (3) мышление.

Низший уровень сознания – интуиция и эвристика. В основе принятия решений здесь лежат разнообразные когнитивные искажения, которые изучаются бихевиористской экономикой (behavioral economics) [5, 6, 7]. Общий принцип, лежащий в основе эвристики и когнитивных искажений, состоит в том, что люди прибегают к методам мышления, называемым эвристикой, позволяющим получать быстрые, но приблизительные ответы. Эти ответы в большинстве случаев вполне удовлетворительны, однако являются источником серьезных систематических ошибок, называемых когнитивными искажениями (cognitive biases) [8, 9]. Ниже представлены наиболее распространенные примеры когнитивных искажений [10, 11]:

1. Возможность ошибок, связанных с наличием значительной личной заинтересованности или потенциальной выгоды (эффект личной заинтересованности – self interest). Участники изменений склонны придерживаться взглядов и стремиться к результатам, которые выгодны им самим или их подразделениям, в ущерб интересам предприятия в целом. Эффект личной заинтересованности также может проявляться в (часто молчаливом) несогласии участников изменений относительно приоритетности и значимости целей организации, а также возможных компромиссов между ними.
2. Лица, рекомендуемые изменения, слишком сильно любят свои рекомендации (аффективная эвристика – affect heuristic). Это выражается в том, что во время оценки предлагаемых вариантов изменений менеджеры стараются принизить риски и затраты для своих предложений и преувеличить их потенциальные выгоды.
3. Мнения, не совпадающие с мнением большинства, не учитываются (эффект группового мышления – groupthink) [12]. Причиной этого является стремление участников изменений к сохранению консенсуса в ущерб реалистической оценке альтернативных вариантов действий. Групповое мышление может также проявляться в явном или неявном стремлении участников группы согласовывать свои взгляды с предполагаемым мнением лидера или начальника.
4. На управление изменениями излишне влияет аналогия других успешных изменений (эффект яркой аналогии – saliency bias) [13]. Это искажение проявляется в тех случаях, когда участвующие в изменениях лица обосновывают свои предложения и планы действий прошлыми достижениями (своими или чужими), а не фактами, имеющими отношение к данной ситуации.
5. При принятии решения не рассматриваются полноценные альтернативы предложенным изменениям (эффект подтверждения – confirmation bias). Это когнитивное искажение приводит к преувеличению значимости подкрепляющих предлагаемую точку зрения и к преуменьшению значимости не согласующихся с ней фактов или к нежеланию проводить беспристрастный поиск информации [13].
6. Решение об изменениях принималось без дополнительного поиска информации, а лишь на основе доступных данных (эффект доступности – availability bias). В этом случае участники изменений проводят некорректные аналогии между своей ситуацией и несравнимыми с ней другими ситуациями изменений.
7. Для обоснования принятого решения используются необоснованные оценки и/или предположения, экстраполяция прошлых данных или произвольно установленные критерии (эффект якоря – anchoring bias). Данное искажение возникает из того, что участники изменений основывают свои количественные оценки на недавно увиденных или услышанных количественных значениях, даже если они не имеют отношения к делу.

8. В процессе принятия решения делается предположение, что лицо, организация или подход к изменениям, успешные в одном случае, будут также успешны и в другом (эффект гало – halo effect).
9. Лица, предлагающие изменения, излишне связаны с прошлыми решениями (эффект приверженности прошлым решениям – sunk-cost effect, endowment effect). Данное искажение возникает, например, в тех случаях, когда при выработке будущих стратегий и инвестиционных решений менеджеры учитывают невосполнимые затраты, понесенные в прошлом.
10. Риски, связанные с изменениями, недооцениваются командой из-за самоуверенности, порожденной прошлыми историями успеха (излишняя самоуверенность – overconfidence). Излишняя самоуверенность проявляется в завышенной самооценке участников изменений, выражающейся, с одной стороны, в преувеличении уровня своих компетенций и способности влиять на будущие события и, с другой стороны, в пренебрежении ролью случая в достижении целей программы изменений.
11. Основной сценарий изменений преувеличенно оптимистичен из-за излишней концентрации на данном проекте и пренебрежения историей других подобных проектов (герметизм планирования – planning fallacy).
12. Основной сценарий изменений излишне оптимистичен из-за пренебрежения возможной реакцией конкурентов на изменения (пренебрежение конкурентами – competitor neglect).
13. Худший сценарий развития событий в ходе изменений излишне оптимистичен (пренебрежение возможностью катастрофы – disaster neglect).
14. Основной сценарий изменений недостаточно амбициозен из-за нежелания предлагающих изменения лиц рисковать (избегание риска – loss aversion). Это искажение проявляется в склонности людей острее ощущать потерю, чем приобретение одной и той же суммы денег, что приводит к излишней нетерпимости к риску по сравнению с той, которая могла быть рекомендована на основе рациональных вычислений. Этим искажением можно объяснить и нежелание менеджеров в организациях ничего менять (предпочтение status quo).

На уровне интуиции и эвристики отсутствует обратная связь, не работает контур управления. Этот уровень сознания так описан М. Прустом: «Фактам недоступен мир наших верований – не они их породили, не они и разрушают их; они вольны самым настойчивым образом опровергать их, но это их не подрывает» [14]. Подавляющая часть управляющих действий на российских предприятиях (как государственных, так и частных) происходят именно на этом уровне. Согласно Щедровицкому, «человек действительно не знает, что он делает, он не дает себе отчета в том, как он ведет себя и действует. Для этого необходим выход в рефлексивную позицию. Эта рефлексивная позиция оформляется потом во внешнее отношение к самому себе, к своему действию и к тому фрагменту социального мира, в котором человек живет», [4].

Средний уровень сознания – рефлексия. На этом уровне работает простой контур управления и есть обратная связь [15]. Рационально (то есть без когнитивных искажений) сформулированные цели логично определяют последующие действия по их достижению. При этом цели и критерии их достижения должны одинаково и однозначно интерпретироваться участниками изменений, а причинно-следственные связи между принимаемыми решениями и их результатами легко прослеживаться. Тогда рефлексия позволяет отдавать отчет в том, что сделано, и двигаться дальше. На этом уровне человек «должен осознать, осмыслить свою деятельность и окружающие его структуры, в которые он включен» [4]. Меньшая доля управленческих действий на предприятиях происходит на этом уровне мышления, что объясняется трудностью установления причинно-следственных связей между большинством принимаемых решений и показателями работы предприятия, особенно в случае стратегических изменений. Сталкиваясь с неэффективностью рационального подхода, участники изменений прибегают к интуитивным решениям либо переходят на высший уровень сознания – мышление.

Мышление предполагает синтез новых понятий и концепций. На этом уровне имеет место «двухконтурное обучение» (согласно К. Аргирису и Д. Шону), происходит критическое осмысление деятельности и лежащих в ее основе предположений [16, 17]. Результаты деятельности оцениваются в рамках существующей парадигмы. Но также и сама парадигма подвергается сомнению, вырабатываются новые парадигмы деятельности. Это ситуации творческого взлета и создания принципиально новых стратегий и выдающихся организаций. Человек «выходит к противопоставлению себя этому миру и тогда оформляет то, с чем он раньше действовал и что он осмыслил в рефлексии как противостоящий ему объект» [4].

Уровень выраженности и особенности действия когнитивных искажений зависят от специфики каждого предприятия и конкретной программы изменений, которые, в свою очередь, влияют на уровень сложности сбора необходимой информации для принятия решений, а также на прослеживаемость причинно-следственных связей между принятыми решениями и их результатами. Например, более высокий уровень принятия решений и более широкий круг заинтересованных сторон, чьи интересы должны приниматься в расчет, способствуют усложнению причинно-следственных связей и затрудняют сбор информации. Поэтому для понимания природы порочных

проблем также необходимо учитывать и эти факторы, которые создают предпосылки для формирования проблем, но не формируют их непосредственно. В ходе исследования управленческих отношений, возникающих в процессе управления стратегическими изменениями на российских промышленных предприятиях, в частности комплексной программы изменений, реализуемых государственной корпорацией «Росатом» в период с 2009 по 2012 г., автор выявил следующие факторы, определяющие специфику условий, в которых могут проходить изменения:

1. Техническая сложность, уровень которой зависит от того, какие технологии используются при реализации изменений. Чем они новее и сложнее, тем труднее проследить причинно-следственные связи в процессе ее внедрения и использования.
2. Организационный охват, который определяется количеством и разнообразием работников и/или подразделений организации, вовлеченных в программу изменений. Чем больше охват, тем сложнее собирать информацию и отслеживать связь причин и следствий, тем более благоприятной является ситуация для образования порочных проблем.
3. Географический охват, степень которого определяется тем, насколько части организации, имеющие разное местоположение, включены в программу изменений. Большой географический охват затрудняет сбор информации для принятия решений и создает препятствия для отслеживания причинно-следственных связей.
4. Масштаб изменений по времени, который определяется горизонтом планирования. Чем он длительней, тем больше вероятность неоднозначного толкования результатов изменений и, как следствие, возникновения порочных проблем.
5. Потребность в ресурсах для реализации изменений, которая определяет, насколько жесткой будет конкуренция в организации за их приобретение. Более высокая потребность в ресурсах также обуславливает тот факт, что решения по программе изменений принимаются на более высоком уровне управления, на более длительную перспективу и с учетом требований более широкого круга заинтересованных сторон.
6. Степень необратимости последствий реализуемых изменений, от которой зависит степень риска и ответственности заинтересованных сторон за принимаемые решения и, как следствие, формирование порочных проблем.
7. Специализация используемых в производстве и других операциях активов, которая обуславливает их низкую ликвидационную стоимость или высокие затраты на переналадку в случае прекращения программы изменений. Чем она выше, тем выше степень риска и ответственности менеджеров за принимаемые решения и, как следствие, вероятность формирования порочных проблем.
8. Уровень фиксированных затрат в случае прекращения программы изменений, которые включают в себя затраты, связанные с расторжением трудовых соглашений, поддержанием запасов материальных ценностей и т.д. Чем они выше, тем ситуация благоприятнее для образования порочных проблем, поскольку в этом случае решение принимается на более высоком уровне управления, с учетом интересов более широкого круга заинтересованных сторон.
9. Значительность стратегических взаимосвязей между различными подразделениями, бизнес-единицами и/или реализуемыми организацией проектами (в области имиджа, маркетинга, доступа к финансированию и т.д.), которые могут повлиять на решение о прекращении программы изменений, зависит, насколько широк круг заинтересованных сторон и как велико разнообразие их требований. Как следствие, сильные взаимосвязи способствуют повышению вероятности возникновения порочных проблем.
10. Правительственные и общественные ограничения могут повлиять на решение о прекращении программы изменений. Каждое из таких ограничений отражает требование одной или нескольких заинтересованных сторон. Поэтому чем они многочисленнее и строже, тем более вероятны порочные проблемы.

Чтобы определить природу конкретных проблем, связанных с управлением стратегическими изменениями, следует учитывать рассмотренные выше две группы факторов: во-первых, когнитивные искажения, непосредственно формирующие порочные проблемы и проявляющиеся в виде симптомов, и, во-вторых, объективные условия организации и изменений, способные затруднить прослеживаемость причинно-следственных связей и сбор необходимой для принятия решений информации. Автор разработал матрицу диагностики проблем управления изменениями, с помощью которой можно классифицировать проблемы по четырем типам, в зависимости от степени выраженности факторов, влияющих на их формирование (рис. 1) [18].

	Объективные условия формирования порочной проблемы <i>слабо выражены</i> 0 1,5	Объективные условия формирования порочной проблемы <i>сильно выражены</i> 3
3 Влияние когнитивных искажений <i>Сильное</i>	Излишне политизированная ситуация Уровень сознания: интуиция и эвристика (0-1,5; 1,5-3)	Порочные проблемы управления Уровень сознания: интуиция и эвристика (1,5-3; 1,5-3)
1,5 Влияние когнитивных искажений <i>Слабое</i> 0	Рациональный подход к управлению Уровень сознания: рефлексия (0-1,5; 0-1,5)	Творческий подход к управлению Уровень сознания: мышление (1,5-3; 0-1,5)

Рис. 1. Матрица диагностики проблем управления изменениями

В области слабого влияния когнитивных искажений (от 0 до 1,5 балла) и слабой выраженности объективных условий формирования порочных проблем (от 0 до 1,5 балла), реализуется рациональный подход к управлению изменениями, порочные проблемы отсутствуют.

В области слабого влияния когнитивных искажений (от 0 до 1,5 балла) и сильной выраженности объективных условий формирования порочных проблем (от 1,5 до 3 баллов) имеет место излишне политизированная ситуация, сознание находится на уровне интуиции и эвристики, что способствует формированию порочных проблем.

В области сильного влияния когнитивных искажений (от 1,5 до 3 баллов) и сильной выраженности объективных условий формирования порочных проблем (от 1,5 до 3 баллов) сознание находится на уровне интуиции и эвристики, формируются порочные проблемы.

В области слабого влияния когнитивных искажений (от 0 до 1,5 балла) и сильной выраженности объективных условий формирования порочных проблем (от 1,5 до 3 баллов) сознание находится на уровне мышления, имеет место творческий подход к управлению. Этот подход был использован автором в исследовании проблем, возникших в ходе реорганизации закупочной деятельности в государственной корпорации «Росатом». Были подробно изучены изменения в области закупок на Ленинградской, Белоярской и Кольской АЭС, а также в концерне «Росэнергоатом» и других организациях госкорпорации. Результаты проведенного исследования представлены ниже.

Закупочная деятельность в госкорпорации имеет существенные отличия от закупок в коммерческих компаниях – в первую очередь, потому, что закупки осуществляются в том числе за счет государственных средств и в связи с этим регулируются целым рядом нормативных актов. С другой стороны, традиционный подход к управлению организациями предполагает, что цели коммерческого предприятия, связанные с получением прибыли, и государственного учреждения, ориентированного на выполнение определенных общественных задач, противоположны. Это объясняется сильным влиянием политических интересов на деятельность государственных учреждений. Объединение госкорпорациями таких разнородных ролей, как государственное учреждение и коммерческое предприятие, заставляет задуматься о реализуемости поставленных перед этими организациями задач. Противоречие между целями реализации государственной политики и коммерциализации госкорпораций является признаком порочной проблемы.

Результаты оценки факторов, способствующих формированию порочных проблем в процессе изменений закупочной деятельности, представлены в табл. 1.

Результаты оценки факторов, способствующих формированию порочных проблем в процессе изменений закупочной деятельности, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Оценка влияния факторов, способствующих формированию порочных проблем, связанных с изменениями закупочной деятельности госкорпорации «Росатом»

Фактор	Степень влияния	Влияние отсутствует или незначительное (0 баллов)	Влияние умеренное (1 балл)	Влияние существенное (2 балла)	Влияние очень велико (3 балла)
Факторы, способствующие формированию порочных проблем					
1. Техническая сложность изменений				v	
2. Организационный охват изменений					v
3. Географический охват изменений				v	
4. Масштаб изменений по времени					v
5. Потребность в ресурсах				v	
6. Необратимость последствий изменений			v		
7. Специализация активов			v		
8. Уровень фиксированных затрат				v	
9. Стратегические взаимосвязи				v	
10. Правительственные и/или общественные ограничения				v	
Сумма баллов		$2*1 + 6*2 + 2*3 = 20$			
Средний балл		2,0			

Техническая сложность реализации изменений оценивается в 2 балла, поскольку для них характерен умеренный уровень сложности. В реформировании закупочной деятельности госкорпорации используются распространенные на рынке, но новые для организации технологии, такие, как электронные торги и автоматизированная система планирования ресурсов предприятия на платформе SAP R3.

Организационный охват изменений максимален (3 балла), поскольку в них вовлечена вся корпорация. География изменений предполагает межрегиональный охват (несколько производственных площадок или офисов, расположенных в разных географических регионах) и оценивается в 2 балла. Масштаб изменений по времени – долгосрочный (от 3 лет) – 3 балла.

Для реализации изменений в закупочной деятельности требуются ресурсы нескольких подразделений/функционалов госкорпорации. Поэтому потребность в ресурсах оценивается в 2 балла. Последствия данной программы изменений могут быть полностью или частично устранены при условии умеренных затрат (в рамках текущего бюджета капитальных затрат). Их необратимость оценивается в 1 балл.

Используемые в ходе данных изменений активы представляют собой преимущественно нематериальные активы (программные продукты и методики). В случае прекращения программы изменений их ликвидационная стоимость будет ничтожна, но затраты на создание новых активов будут относительно невысокими. Поэтому специализация активов, используемых в ходе изменений закупочной деятельности, оценивается как умеренная (1 балл).

Фиксированные затраты в случае прекращения программы изменений (затраты, связанные с расторжением трудовых соглашений, договоров с поставщиками услуг, обеспечивающих функционирование системы закупок и др.) существенные и могут быть покрыты при условии пересмотра бюджета капитальных затрат госкорпорации (2 балла).

Стратегические взаимосвязи между подразделениями, организациями и реализуемыми госкорпорацией проектами, прежде всего, в области реформирования закупок, финансово-экономического блока и информационных технологий существенные. От исхода изменений в области закупок зависит долгосрочный результат деятельности других подразделений, бизнес-единиц или проектов организации (2 балла).

Правительственные ограничения, которые могут повлиять на решение о прекращении программы изменений, связаны с изменением существующих законов, лежащих в основе закупочной политики госкорпорации – Федеральных законов № 94 и № 223. Эти ограничения оцениваются как существенные (2 балла).

В итоге, среднее арифметическое оценок по каждому фактору, влияющему на формирование порочных проблем, составляет 2,0 балла, что говорит о высоком уровне их выраженности.

Результаты оценки выраженности симптомов, указывающих на наличие когнитивных искажений, связанных с изменением закупочной деятельности, представлены в табл. 2.

Таблица 2. Оценка выраженности симптомов, указывающих на наличие когнитивных искажений в процессе изменений закупочной деятельности госкорпорации «Росатом».

Симптом	Степень выраженности	Симптом отсутствует (0 баллов)	Симптом слабо выражен (1 балл)	Симптом умеренно выражен (2 балла)	Симптом сильно выражен (3 балла)
Симптомы, указывающие на наличие когнитивных искажений					
1. Единство формулировки проблемы					√
2. Критерии окончания изменений					√
3. Критерии успеха изменений					√
4. Наличие оценки рисков					√
5. Наличие неблагоприятных сценариев изменений					√
6. Наличие формального плана изменений					√
7. Наличие бюджета изменений					√
8. Распределение обязанностей при реализации изменений					√
9. Величина ставок				√	
10. Оценка уникальности проблемы					√
Сумма баллов				1*2 + 9*3 = 29	
Средний балл				2,9	

Формулировка проблемы, связанной с внедрением стандарта закупок госкорпорации, основана на федеральном законодательстве России (223-ФЗ, 94-ФЗ) [19, 20]. Она отражает цели государственной политики по борьбе с коррупцией в области государственных закупок, но никак не учитывает требования к эффективности управления входящими в госкорпорацию коммерческими организациями. Например, для ОАО «Концерн «Росэнергоатом» и входящих в него АЭС главной целью является эффективное и безопасное производство электроэнергии. Таким образом, проблема формулируется по-разному разными сторонами, которые обосновывают свои точки зрения, опираясь на отличающиеся от других заинтересованных сторон принципы (3 балла).

Критерии эффективности закупочной деятельности принципиально различаются на уровне госкорпорации и уровне концерна «Росэнергоатом» и АЭС. Если госкорпорация непосредственно подчиняется закону 223-ФЗ, выражающему цели государственной политики по борьбе с коррупцией и за создание конкурентной среды для бизнеса, то критерии концерна связаны, прежде всего, с эффективностью генерации электроэнергии (3 балла).

Формально критерии успеха изменений закупочной деятельности определены как экономия бюджета закупок

10% в год. Этот критерий принят на уровне госкорпорации и концерна в качестве ключевых показателей эффективности (КПЭ). Однако на станциях критерием закупок является своевременное выполнение программы производства и ремонтов. Показатель снижения 10% бюджета закупок является ограничением, а не целью. Таким образом, критерии формулируются по-разному разными сторонами, которые обосновывают свои точки зрения, опираясь на отличающиеся от других заинтересованных сторон принципы (3 балла).

При внедрении стандарта закупок риски никак не учитывались ни для госкорпорации в целом, ни для АЭС в отдельности, что явно указывает на наличие когнитивных искажений (3 балла). Также при внедрении нового стандарта закупок неблагоприятные сценарии не рассматривались ни для госкорпорации в целом, ни для АЭС в отдельности (3 балла).

На уровне госкорпорации сформулирован план мероприятий по изменению закупочной деятельности на среднесрочную перспективу. Однако на большинстве предприятий отрасли такие планы отсутствуют. Они действуют на основе сиюминутных соображений, руководствуясь последними указаниям из вышестоящих организаций (3 балла). Бюджет закупок госкорпорации формируется на 1 год, что говорит о краткосрочном характере планирования финансовых ресурсов для программы изменений (3 балла).

В управлении на уровне госкорпорации есть ответственный за внедрение стандарта закупок – департамент закупок. Однако на АЭС ответственность за внедрение нового стандарта закупок не определена. Руководство станций формально подходит к закупкам, связанные с новым порядком закупок проблемы концентрируются на уровне исполнителей. Это говорит о том, что обязанности определены в общих чертах; ответственность за результаты изменений ни за кем не закреплена (3 балла). При этом достижение КПЭ в области закупок является важным показателем результата деятельности руководителей предприятий. Таким образом, налицо существенный уровень ставок; от исхода изменений зависит карьера, репутация и доходы руководителей вовлеченных в изменения организаций (2 балла).

Новая политика закупок предполагает унификацию решений по закупкам на разных рынках. Проблема закупок в отрасли рассматривается очень упрощенно. Руководство различает только два типа рынков – монополия и совершенная конкуренция. Новый стандарт закупок не различает процедур закупки в зависимости от типов конкуренции на рынках. Специфика атомной отрасли не учитывается. Таким образом, оценка степени уникальности проблемы не соответствует ее реальным характеристикам (3 балла).

Общий уровень когнитивных искажений оценивается как среднее арифметическое оценок по каждому симптому, указывающему на наличие порочных проблем (табл. 2). Полученное значение составляет 2,9, что говорит об очень высоком уровне выраженности когнитивных искажений.

Сопоставление уровня выраженности факторов, влияющих на создание порочных проблем, и симптомов когнитивных искажений показывает, что изменения закупочной деятельности госкорпорации «Росатом» находятся в области сильного влияния когнитивных искажений (от 1,5 до 3 баллов) и сильной выраженности объективных условий формирования порочных проблем (от 1,5 до 3 баллов). В этой области сознание вовлеченных в изменения лиц находится на уровне интуиции и эвристики, формируются порочные проблемы (рис. 2).

	Объективные условия формирования порочной проблемы <i>слабо выражены</i> 0 1,5	Объективные условия формирования порочной проблемы <i>сильно выражены</i> 3
Влияние когнитивных искажений <i>сильное</i> 3	Излишне политизированная ситуация	Порочные проблемы управления внедрением новой политики закупок ГК «Росатом» (2,0; 2,9)
Влияние когнитивных искажений <i>Слабое</i> 1,5 0	Рациональный подход к управлению	Творческий подход к управлению

Рис. 2. Матрица диагностики проблем управления изменениями для внедрения новой политики закупок ГК

«Росатом».

Таблица 3. Карта когнитивных искажений, действующих в процессе изменений закупочной деятельности госкорпорации «Росатом»

[СМОТРЕТЬ ТАБЛИЦУ 3](#)

На основе проведенных глубинных интервью с работниками АЭС и наблюдений автор сделал следующие выводы относительно когнитивных искажений. Для каждого из выявленных когнитивных искажений были определены и отмечены симптомы в разработанной автором данной статьи карте когнитивных искажений (табл. 3). Руководство госкорпорации лично заинтересовано в том, чтобы продемонстрировать свою приверженность государственной политике борьбы с коррупцией. Для этого оно стремится показать внушительные результаты, достигнутые за короткий срок, например полученная экономия от внедрения нового стандарта закупок в 2011 году составила 23 млрд руб. По мнению работников станций, эта цифра не заслуживает доверия.

Второй аспект личной заинтересованности – это бонусы по итогам года, получаемые по результатам экономии, достигнутой в ходе электронных торгов при организации закупок. Связанные с внедрением нового стандарта закупок проблемы не идентифицируются и не оцениваются, о новом стандарте всегда говорится в оптимистичном ключе. Это свидетельствует о наличии когнитивного искажения, связанного с личной заинтересованностью

Контрольные процедуры закупок не носят системного характера и направлены на выявление (а не предупреждение) нарушений. Корректировка и пересмотр принципов закупок не производятся. Механизм принятия решений о закупках на станциях не контролируется со стороны концерна «Росэнергоатом» и не совершенствуется. Это говорит о том, что лица, рекомендуемые изменения в области закупок, слишком сильно любят свои рекомендации (аффективная эвристика).

Мнения исполнителей, непосредственно занимающихся закупками, учитываются слабо. Руководство госкорпорации неохотно реагирует на информацию о проблемах на конкретных предприятиях. Господствующий в управлении госкорпорацией взгляд на закупки и внедрение нового стандарта противоречит практическому опыту закупок на местах. Это свидетельствует о наличии эффекта группового мышления.

Полноценные альтернативы предложенным изменениям закупочной деятельности не рассматривались. Какие-либо задокументированные альтернативные сценарии изменений отсутствуют. Это говорит о наличии когнитивного искажения, основанного на эффекте подтверждения.

Специальные исследования опыта закупочной деятельности не проводились (по крайней мере, их результаты не обсуждались). Перечень источников информации, необходимых для принятия решения о новом стандарте закупок, отсутствует (кроме федеральных законов). Это говорит о том, что решение об изменениях принималось без дополнительного поиска информации, а лишь на основе доступных данных. Налицо когнитивное искажение на основе эффекта доступности.

Математические модели для расчета экономической эффективности новой политики закупок госкорпорации не применялись. Использовалось предположение о том, что все закупки могут (и должны) проводиться на принципах совершенной конкуренции. Это выражается в том, что 100% закупок в 2012 году были переведены на электронные площадки. Это предположение часто вступает в противоречие с высокой специализацией и уникальностью отрасли и их поставщиков. Это свидетельствует о наличии когнитивного искажения, основанного на эффекте якоря, связанного с необоснованными оценками.

При планировании и реализации изменений не учитывается опыт российских и иностранных компаний в области закупок. Госкорпорация «Росатом» является единственной компанией в России, которая стремится использовать конкурентные процедуры для всех закупок. Это противоречит международному опыту управления закупками, включающему в себя создание реестра поставщиков, построение долгосрочных взаимоотношений с поставщиками, принцип «just in time» и т.д. Основной сценарий изменений преувеличенно оптимистичен из-за излишней концентрации на данном проекте и пренебрежения историей других подобных проектов, что говорит о наличии когнитивного искажения, связанного с герметизмом планирования.

Пессимистичный сценарий развития событий, связанный с новым порядком закупок (например, срыв программы ремонта АЭС и т.п.), а также возможные действия в случае его реализации не рассматривались. Это свидетельствует о наличии когнитивного искажения, связанного с пренебрежением возможностью катастрофы.

Выявленные когнитивные искажения возможно устранить посредством документирования и открытого обсуждения альтернативных вариантов закупочной деятельности, а также лежащих в их основе предположений. Для устранения этих искажений также рекомендуется регулярно проводить внутренний аудит закупочной деятельности в соответствии с международными стандартами. В целом, влияние когнитивных искажений можно уменьшить, если при принятии важных управленческих решений на протяжении всей программы изменений

проводить систематический контроль их качества с использованием изложенной выше методики. Он позволяет нейтрализовать их воздействие за счет вывода сознания участников изменений на уровень рефлексии.

Список литературы:

1. Анненков М. Е., Проблемы управления государственными корпорациями // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. №4. 2011. <http://www.mivgu.ru/content/vypusk-%E2%84%964-2011-god>.
2. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing strategies for change, Harvard Business Review, March/April, 1979, цитируется в Колеманн Д., Фармер А. «Управление изменением. Книга 9» // Открытый университет, Курс BZR 784 «Эффективный менеджер», МЦДО ЛИНК, Жуковский, 1992, с. 1-63. С. 24-28.
3. Фармер Э., Мэйби К., Томсон Р. Необходимость развития и изменения. Книга 8 // Открытый университет, Курс BZR 751 «Управление развитием и изменением», МИМ ЛИНК, Жуковский, 1998, с. 1-68. С. 40-42.
4. Щедровицкий Г. П. Организация, руководство, управление, 1981, <http://oru2.narod.ru/book>.
5. Стикс Г. Наука о пузырях и крахах // В мире науки. №10. 2009. С. 40.
6. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 4. – С. 31-42.
7. Kahneman D. Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. Prize lecture. December 8. 2002 // Princeton University. Department of psychology. Princeton. NJ 08544. USA. P. 449-489.
8. Yudkowsky E. Cognitive biases potentially affecting judgement of global risks // Global Catastrophic Risks, eds. Nick Bostrom and Milan Cirkovic. 2008. P. 91-119.
9. Tversky A., Kahneman D., Judgement under uncertainty: heuristics and biases // Science. New Series. Vol. 185. No 4157. Sep. 27. 1974, p. 1124-1131. С. 1124.
10. D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony. The Big Idea: Before You Make That Big Decision // Harvard Business Review. June 2011. <http://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision/ar/1>.
11. Lovallo D., Sibony O., The case for behavioral strategy // McKinsey Quarterly, March 2010, p. 1-16.
12. Roxburgh C. Hidden flaws in strategy // McKinsey Quarterly, 2003, Number 2, p. 26-39. P. 38.
13. Hammond J., Keeney R., Raiffa H. The hidden traps in decision making // Harvard Business Review. January 2006. p. 118-126. P. 126.
14. Пруст М. По направлению к Свану. Под сенью девушек в цвету. Эксмо. М. 2010. С. 1-992. С. 171.
15. Прингл Р., Томсон Р. Принятие решений. Книга 3 // BZR 654 Эффективный менеджер, МЦДО ЛИНК, Жуковский, 1996, с. 1-128 . С. 92.
16. Фентон-О'Криви М. Управленческий контроль и за его пределами: целостный подход к совершенствованию деятельности организаций. Книга 1. Блок 2 // BZR 700 Управление деятельностью и изменениями, МИМ ЛИНК, Жуковский, 2003, с. 1-36 .
17. Lawson E., Price C. The psychology of change management // McKinsey Quarterly, Special edition: the value in organizations, 2003, p.30-41.
18. Анненков М. Е. Стратегические изменения в организациях с точки зрения бихевиористского подхода (на примере государственной корпорации «Росатом») // LAP LAMBERT Academic Publishing, Deutschland, 2012, с. 1-93.
19. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».
20. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».