

# Принятие управленческих решений: причины ошибок

Making managerial decisions: causes of mistakes

doi 10.26310/2071-3010.2023.293.3.009



**С. А. Красильников,**  
д. э. н., профессор, приглашенный  
преподаватель Центра программ MBA  
и DBA, Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ  
✉ sa.krasilnikov@gmail.com

**S. A. Krasilnikov,**  
doctor of economics, professor,  
visiting professor, HSE Graduate school  
of business, Moscow



**А. С. Красильников,**  
к. э. н., доцент  
✉ askrasil@gmail.com

**A. S. Krasilnikov,**  
PhD in economics, associate professor

Настоящая статья подготовлена по результатам анкетирования, проведенного среди топ-менеджеров российских компаний. В анкету были включены следующие вопросы:

1. Какую наиболее серьезную управленческую ошибку Вы допустили?
2. Каковы были последствия этой ошибки?
3. Какие действия необходимо было предпринять, чтобы: избежать этой ошибки; смягчить (или предотвратить) ее последствия.

По результатам обработки анкет и проведенного анализа выделены наиболее значимые и часто встречающиеся управленческие ошибки, проанализированы их причины и определены подходы к формированию систем управления ошибками в компаниях.

This article is based on the survey, which was conducted among top managers of the Russian companies. The questionnaires included the following questions:

1. What is the most serious managerial mistake you have ever made?
2. What were the consequences of this mistake?
3. What actions could be taken in order to: avoid this mistake; mitigate (or prevent) its consequences.

After processing and analyzing questionnaires the most significant and frequent managerial errors have been presented. Reasons for these mistakes have been analyzed and approaches to building error management systems in companies have been determined.

**Ключевые слова:** принятие решений, подбор и расстановка кадров, управление ошибками, оценка компетенций, инвестиции, финансирование.

**Keywords:** decision making, recruitment and appointment, error management, competencies assessment, investment, financing.

## Тезисы

Наиболее часто допускаемыми управленческими ошибками являются ошибки в области подбора и расстановки кадров, а также в области инвестирования.

Завышенная самооценка в сочетании с ошибками в оценке компетенций сотрудников как исходная причина многих управленческих ошибок.

Необходима матричная структура системы управления ошибками: один фактор может приводить к нескольким ошибкам и у одной ошибки может быть несколько причин.

### 1. Распределение ошибок по областям управленческой деятельности

В целом было обработано более 100 анкет, заполненных руководителями среднего и высшего звена компаний, представляющих различные сферы деятельности (преимущественно, из реального сектора). Результаты анализа полученных ответов представлены ниже.

Были выявлены следующие области принятия ошибочных управленческих решений (перечень данных областей составлен в порядке убывания количества допущенных ошибок):

1. Подбор и расстановка кадров.
2. Инвестирование (включая информационно-аналитическое обеспечение решений).

3. Порядок принятия решений (авторитарность и коллегиальность; распределение полномочий).
4. Постановка стратегических целей и операционных задач, ресурсное обеспечение.
5. Выход из проектов/активов.
6. Партнерские отношения.
7. Корпоративная культура.
8. Личный рост.
9. Мотивация.
10. Организационная структура управления.

Доля каждой из указанных областей в общем количестве выявленных ошибок, представлена на рис. 1.

Как видно из рис. 1, первым по количеству допущенных ошибок оказалось направление подбора и расстановки кадров, следующим (с небольшим отрывом) идет инвестиционная деятельность, затем — порядок принятия решений. Доли ошибок в других областях имеют существенно меньший удельный вес.

### 2. Наиболее часто допускаемые ошибки в отдельных областях управленческой деятельности и их причины

#### 2.1. Ошибки в области «Подбор и расстановка кадров»

1. Назначение на руководящую должность сотрудника, в отношении которого справедлива как минимум одна из следующих характеристик:
  - не обладает соответствующими компетенциями (в том числе управленческими);
  - не обладает достаточным опытом;

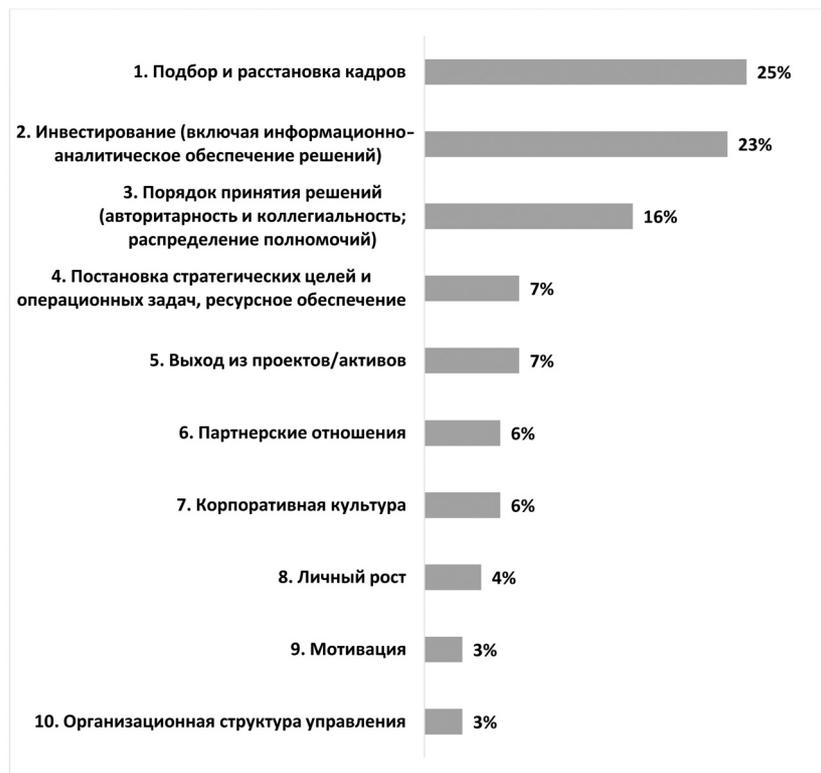


Рис. 1. Доля отдельных областей управленческой деятельности в общем количестве выявленных ошибок (по результатам анкетирования)

- не пользуется уважением в коллективе;
- склонен к фальсификации результатов работы.

По первым двум характеристикам в качестве исходной причины участниками анкетирования указывается переоценка возможностей обучения и переоценка значимости накопления опыта в ходе работы. Также в качестве причины указывается принятие кадровых решений вышестоящим руководителем исходя из личных предпочтений (в ущерб объективным характеристикам).

2. Недооценка количества работников определенной квалификации, необходимых для выполнения поставленных задач (реализации проекта).

В качестве исходных причин указывается:

- излишний оптимизм — вера в возможность решения поставленной задачи ограниченными силами;
- желание сэкономить на персонале путем привлечения более «дешевых» сотрудников в ущерб квалификации и опыту;
- необходимость быстрого принятия решений, когда сроки не позволяют провести серьезный отбор кандидатов.
- надежда на быстрое обучение кандидатов в ходе работы.

В качестве одного из серьезных последствий приема на работу недостаточно квалифицированных сотрудников отмечаются неизбежные трудности с их последующим увольнением.

3. Потеря сильных сотрудников.

В качестве исходных причин указывается:

- сокращение соответствующих позиций в целях экономии;

- отказ в запрашиваемом повышении заработной платы
- понижение в должности в результате внутренней реорганизации;
- перевод (в рамках группы) в другую компанию, обладающую более низким статусом.

Конечным результатом является снижение качества работы компании, трудности с выполнением плана.

4. Недостаточный контроль исполнителей, включая:

- недостаточный контроль со стороны руководителя за качеством выполнения сотрудниками полученных заданий;
- недостаточный контроль освоения сотрудниками новых компетенций;
- бесконтрольное делегирование полномочий.

5. Сохранение неэффективных сотрудников в команде.

В качестве основной причины указывается затягивание принятия решения об их замене/увольнении.

На рис. 2 указана относительная частота отдельных групп ошибок, допускаемых в области «Подбор и расстановка кадров».

## 2.2. Ошибки в области «Инвестирование»

1. Недостаточная проработка решения о вхождении в проект:

- отсутствие анализа альтернатив;
- недостаточный учет аргументов «против», завышенная оценка эффективности проекта;

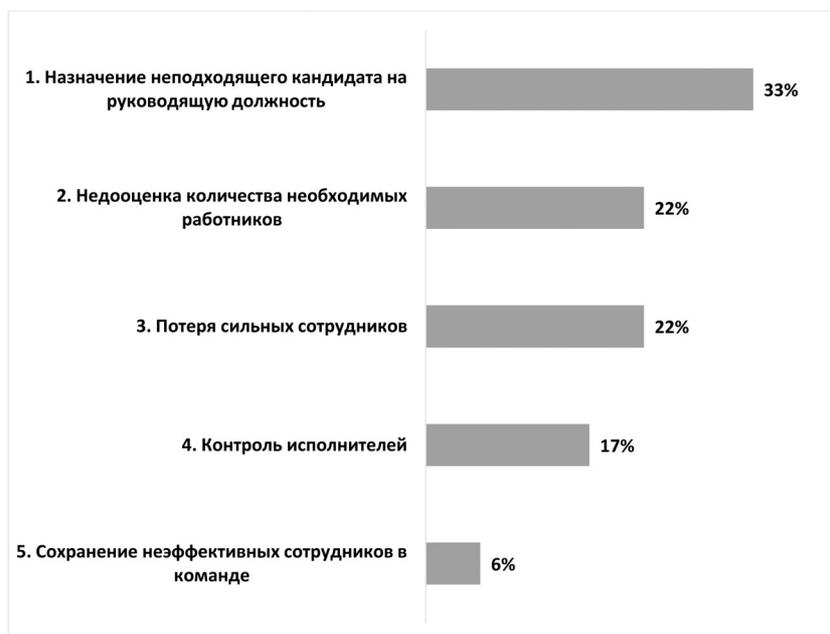


Рис. 2. Доля отдельных групп ошибок в общем числе ошибок, выявленных в области «Подбор и расстановка кадров»

- недооценка расходной и переоценка доходной части бюджета проекта, переоценка спроса;
  - ошибка в установлении цены на новый продукт/услугу;
  - излишне оптимистичная оценка спроса на новый продукт — как результат экономии на маркетинговых исследованиях.
2. Ошибки сделок слияния и поглощений:
- отсутствие программы по управлению бизнесом после приобретения; отсутствие компетенций по управлению приобретенным бизнесом;
  - отсутствие синергетического эффекта в результате поглощения;
  - ошибка в структурировании сделки по приобретению актива;
  - недостаточный финансовый анализ приобретаемого актива.
3. Преувеличенное значение собственного опыта:
- преувеличение значения опыта реализации аналогичных проектов;
  - эмоциональная составляющая, приводящая к поспешности принятия решений.
4. Недостаточный контроль за реализацией проекта:
- нарушение этапности внедрения;
  - отсутствие актуализации бизнес-плана проекта.
- На рис. 3 указана относительная частота отдельных групп ошибок, допускаемых в области «Инвестирование».

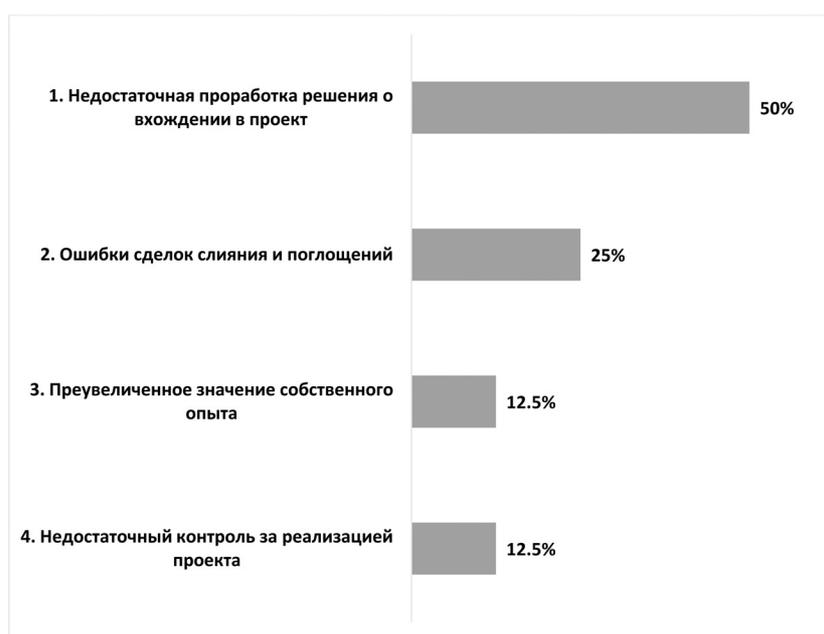


Рис. 3. Доля отдельных групп ошибок в общем числе ошибок по направлению «Инвестирование»

2.3. Ошибки в области «Порядок принятия решений (авторитарность и коллегиальность; распределение полномочий)»

1. Неумение/нежелание делегировать полномочия:
  - неумение распределить нагрузку и поставить задачи перед членами команды;
  - перегруженность первого лица, снижение эффективности работы руководителя;
  - снижение мотивации сотрудников, отток квалифицированных кадров.
2. Неспособность/нежелание противостоять мнению вышестоящего руководителя:
  - безоговорочное подчинение авторитету руководителя;
  - подмена детальной проработки решения мнением (позицией) вышестоящего руководителя;
  - снижение эффективности работы исполнителей.
3. Ошибки в распределении полномочий:
  - отсутствие сотрудников, которым можно было бы делегировать полномочия;
  - желание сотрудников оправдать доверие руководства «любой ценой» — поспешность принятия решений в ущерб их проработанности;
  - отсутствие коллегиальных обсуждений принимаемых решений: невнимательное отношение к мнению и предложениям нижестоящих руководителей и сотрудников.

На рис. 4 указана относительная частота отдельных групп ошибок, допускаемых в области «Порядок принятия решений».

2.4. Ошибки в области постановки стратегических целей и операционных задач и их ресурсного обеспечения

- Неправильная постановка цели;
- ошибки в оценке масштаба и ресурсоемкости поставленных задач;
- постановка задач подчиненным при отсутствии эффективной системы контроля и мотивации;

- ошибки ценовой стратегии, включая вывод продукта на рынок по заниженной цене.

2.5. Ошибки выхода из проектов/активов

1. Позднее закрытие нерентабельного проекта:
  - нежелание признать ошибки в принятии решения об открытии позиции;
  - сохранение падающих акций в портфеле неоправданно длительное время.
2. Внутренние проекты: сохранение/поддержание старых процедур/информационных систем при недостаточной активности в разработке новых.
3. Преждевременный отказ от реализации проекта. Утрата перспективного сегмента рынка.

2.6. Ошибки в области партнерских отношений

1. Ошибки в выборе партнера:
  - отказ от привлечения партнера в результате переоценки собственных компетенций и возможностей;
  - приоритет финансовых критериев по сравнению с нефинансовыми (техническими, технологическими) — при выборе поставщика, проведении тендера и проч.;
  - привлечение новых партнеров, сопровождающееся потерей действующих контрагентов.
2. Нарушение партнером предварительных договоренностей:
  - отсутствие формального закрепления предварительных договоренностей. Излишняя доверчивость;
  - убытки в результате отказа контрагента от оплаты работ, согласованных в рабочем порядке, но не закрепленных в контракте;
  - нарушение установленных процедур подготовки и принятия решений.

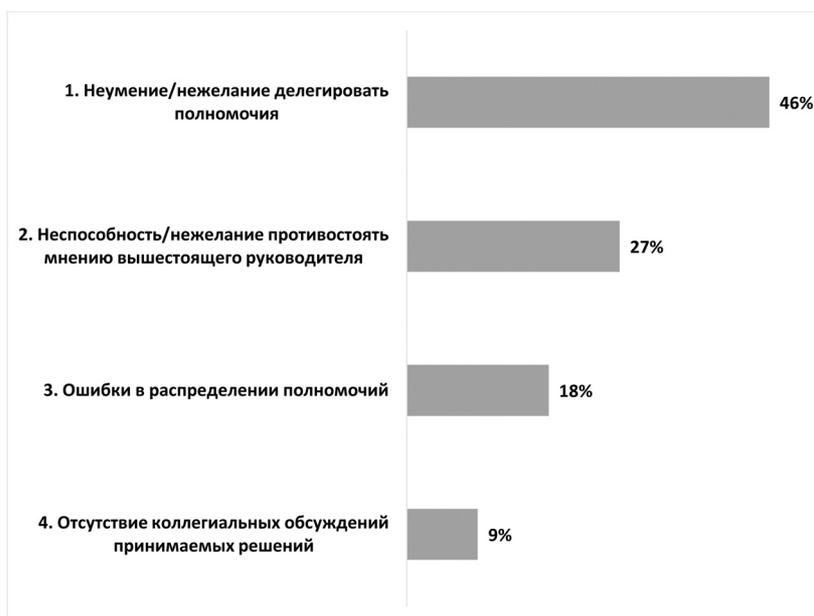


Рис. 4. Доля отдельных групп ошибок в общем числе ошибок по направлению «Порядок принятия решений»

## 2.7. Ошибки в области формирования корпоративной культуры

1. Отток части сильных сотрудников в результате слияния компаний с разным уровнем оплаты труда, социальных пакетов, различиями в корпоративной культуре.
2. Проблема внутренних коммуникаций, включая механизм обеспечения сотрудников необходимой информацией.
3. Проблема неформальных коммуникаций:
  - открытое проявление личных симпатий/антипатий по взаимоотношениям руководителя с сотрудниками.
  - снижение мотивации части коллектива в результате нарушения принципа равных отношений руководителя со всеми сотрудниками.

## 2.8. Ошибки личного роста

1. Ошибка в оценке собственных компетенций: при переходе на новую работу; при переходе на руководящую позицию.
2. Недооценка рисков смены места работы:
  - отсутствие четкого согласования нового функционала, полномочий, условий вознаграждения;
  - недостаточный учет проблем, которые могут возникнуть при переходе на новое место работы (бюджетные ограничения, квалификация сотрудников и проч.).
3. Затягивание принятия решения о смене места работы (вариант прокрастинации). Инертность в сочетании с неоправданным оптимизмом (переоценкой будущего) — надеждой на то, что текущее состояние дел вскоре изменится.

## 2.9. Ошибки в области мотивации

- Ошибка в соотношении уровней вознаграждения отдельных сотрудников;

- «перекося» в сторону наказания, а не поощрения. Акцент на критике, а не на выделении плюсов в работе сотрудников, что сдерживает проявление инициативы.

## 2.10. Ошибки при формировании организационной структуры управления

- Ухудшение условий работы коллектива подразделения в результате изменения организационной структуры управления;
- неготовность сотрудников и руководителей к расширению своих функций в результате перехода к новой организационной структуре управления.

## 3. Исходная причина ошибок

Проведенный анализ позволяет выделить в качестве одной из важнейших исходных причин управленческих ошибок неверную оценку руководителем своих собственных компетенций, а также компетенций и возможностей своих сотрудников и партнеров (имея в виду как их переоценку, так и недооценку). Вероятность подобных ошибок возрастает в условиях, когда неверная оценка собственных компетенций сопровождается (а зачастую и проводит) к ошибкам в оценке компетенций сотрудников. В этом случае возникает своего рода «мультипликационный эффект», увеличивающий возможные потери. Появление подобного эффекта иллюстрирует рис. 5.

В итоге именно ошибки в оценке компетенций приводят к ошибкам в таких основных областях управленческой деятельности как подбор и расстановка кадров; инвестирование; распределение полномочий и контроль и др. Возникающие здесь причинно-следственные связи представлены на рис. 6.

Схема (рис. 6) иллюстрирует то воздействие, которое оказывает фактор ошибочной оценки компетенций и возможностей («своих» и «чужих») на управленческие ошибки, допускаемые в важнейших

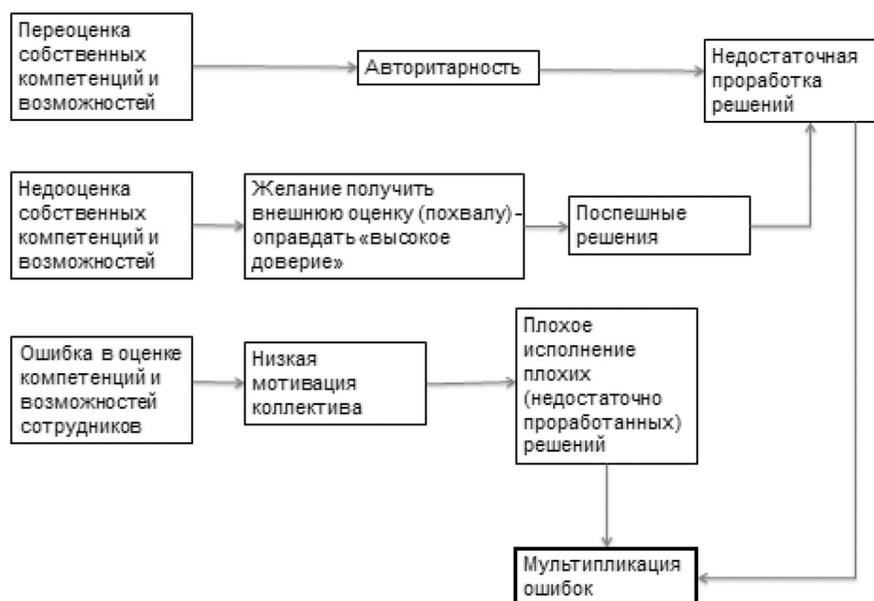


Рис. 5. Результаты ошибок в оценке компетенций

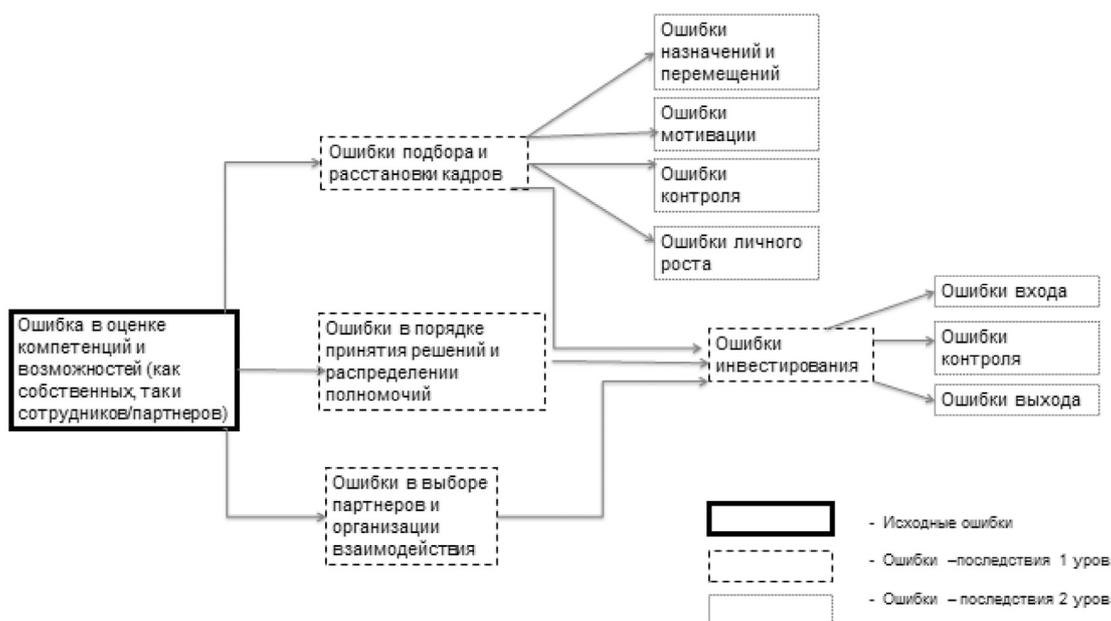


Рис. 6. Последствия ошибок в оценке компетенций

областях деятельности компании. При этом следует отметить, что полностью устранить влияние данного фактора невозможно: характерной чертой многих (как руководителей, так и рядовых сотрудников) является убежденность в том, что их недооценивают, т.е. самооценка зачастую выше оценки окружающих. То, что можно сделать — это поставить своего рода заслоны на пути волнообразного распространения последствий ошибок в оценке компетенций путем принятия внутри-корпоративных регламентов и последующего контроля их исполнения, а также изначального установления критериев принятия решений.

Другой путь (не альтернативный, а дополняющий указанный выше) — это путь постоянного профессионального совершенствования сотрудников и руководителей всех уровней, позволяющий не только расширить собственные компетенции, но и более профессионально оценивать компетенции и возможности других.

По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, лишь 22% населения России в возрасте 25-64 лет занимается самообразованием, что также значительно ниже, чем в европейских странах, где соответствующая доля населения составляет 60-80% [6].

#### 4. Система управления ошибками

Зависимость уровня сложности системы управления ошибками от характера причинно-следственных связей можно представить в виде табл. 1.

При первом (минимальном) уровне сложности устранение и предотвращение ошибок требует принятия разовых управленческих решений; при втором уровне сложности необходимо внесение изменений в процессы управления (управленческие процедуры); при третьем уровне сложности может потребоваться внесение изменений не только в управленческие процедуры, но и в структуру управления. Окончательный ответ на этот вопрос может быть дан только по результатам анализа всей совокупности причинно-следственных связей, сопровождающих процесс принятия управленческих решений.

#### Выводы

1. Наиболее часто допускались ошибки в области подбора и расстановки кадров, а также в области инвестирования.
2. При подборе и расстановке кадров наиболее часто совершаемые ошибки связаны с назначением на руководящую должность сотрудника, не обладающего соответствующими компетенциями и опытом, а также с попытками выполнения поставленных задач с недостаточным (по уровню компетенций и по количеству) составом сотрудников.
3. Завышенная самооценка в сочетании с ошибками в оценке компетенций сотрудников вызывает «мультипликационный эффект», приводящий к умножению возможных потерь.
4. Картина причинно-следственных связей управленческих ошибок характеризуется своего рода

Таблица 1

Система управления ошибками		
Система управления ошибками	Пути устранения/минимизации причин ошибок	Принимаемые меры (примеры)
1. Уровень (оперативный блок)	Разовые управленческие решения	Кадровые решения (увольнение, перемещение, обучение и проч.)
2. Уровень (процессный блок)	Внесение изменений в бизнес-процессы	Встраивание контрольных процедур в бизнес-процессы
3. Уровень (структурный блок)	Внесение изменений в бизнес-процессы + изменение структуры управления	Разделение центров принятия решений по проектам органического роста и по новым проектам

матричной структурой: один фактор может привести к нескольким ошибкам и у одной ошибки может быть несколько причин. Выявление указанных причинно-следственных связей является основой построения системы управления ошибками в компании.

5. В зависимости от факторов, влияющих на принимаемые решения, система управления ошибками включает различные механизмы реагирования и предотвращения ошибок: от разовых управленческих решений до внесения изменений в систему управления компанией в целом.

#### Список использованных источников

1. Г. С. Беккер. Человеческое поведение: экономический подход. М.:ГУ ВШЭ, 2003
2. Н. Вересов. Управленческие ошибки, которых следует избегать//Elitarium.ru, 03.08.2010.
3. О. И. Уильямсон. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контракция/Пер. с англ. СПб., 1996.
4. С. А. Красильников. Управленческие ошибки: причины возникновения и пути предотвращения//Проблемы теории и практики управления. 2013. № 6.
5. С. А. Красильников, А. С. Красильников.Управление холдингом. Москва: Юрайт, 2017. 169 с.
6. Vedomosti.ru, 10 мая 2021 г.

#### References

1. G. S. Becker. The Economic Approach to Human Behavior. Moscow: HSE, 2003.
2. N. Veresov. Managerial mistakes which should be avoided//Elitarium.ru, 03.08.2010.
3. O. E. Williamson. The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting SPb., 1996.
4. S. A. Krasilnikov. Management failures: Their causes and ways of prevention//International journal of management theory and practice. 2013. № 6.
5. S. A. Krasilnikov, A. S. Krasilnikov. Holding management. Moscow: Urait, 2017. 169 p.
6. Vedomosti.ru, May 10, 2021.