

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

КУЛЬБИТ Ю. В.

аспирант

Харьков

В период развития рыночного хозяйства в нашей стране создается большое количество предприятий различных форм собственности и руководителям приходится учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из глобальных этапов самостоятельного управления деятельностью предприятия является принятие управленческих решений.

Данный вопрос является актуальным в силу того, что расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

В статье эта актуальная задача решается на примере применения методов, варьирующихся от спонтанных до высокологичных, на основе использования спектра иррациональных подходов в процессе принятия стратегических решений.

Таким образом, существует актуальная задача разработки и принятия стратегических решений в усло-

виях неопределенности. Тогда постановка задачи формулируется так: разработать универсальный подход к принятию обоснованного стратегического управленческого решения с применением как рациональных, так и иррациональных подходов.

Цель разработки универсального подхода заключается в создании инструментария, который помогает руководству в стратегическом управлении предприятием в целом.

Все существующие подходы можно представить условно в виде точек, расположенных на прямой между двумя полюсами: с одной стороны – абсолютная рациональность, ориентация исключительно на математические категории, с другой – абсолютная иррациональность, сильный акцент на социальные или психологические категории. Между абсолютной рациональностью и абсолютной иррациональностью можно выделить четыре подхода для принятия управленческих решений: рациональный, системный, институциональный и когнитивный, представленные по иерархии перехода от рациональности к иррациональности.

Рациональный (классический) подход является ярким представителем рациональности. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение принимается с помощью объективного аналитического процесса. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Процесс принятия решения с позиции классического подхода выглядит следующим образом:

- 1) выявление проблемы;

- 2) определение цели и выбор критериев; установление значимости (веса) критериев;
- 3) нахождение возможных альтернатив;
- 4) оценка альтернатив по выбранному критерию;
- 5) выбор наилучшей альтернативы.

Основные постулаты классического (рационального) подхода:

Принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели.

Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным.

Все доступные альтернативы известны (т. е. имеет место ситуация определенности либо известен полный спектр событий и вероятности).

Сложность процедуры принятия решений не принципиальна: главное – достижение правильного результата.

Системный подход в принятии стратегических управленческих решений заключается в том, что процесс принятия решения рассматривается как система, т. е. совокупность взаимосвязанных элементов.

Использование системного подхода позволяет выявить состав элементов системы, связи между ними, их роль и влияние на достижение поставленной цели. Выявление элементов системы и связей между ними возможно посредством декомпозиции системы, т. е. разбиения системы на подсистемы. Для решения задачи или проблемы необходимо прежде всего грамотно сформулировать проблему или поставить задачу, а затем разработать альтернативные варианты решения. Для разработки таких вариантов следует провести структуризацию проблемы или задачи. При этом выявленные составляющие проблемы или задачи будут являться причинами возникновения проблемы или этапами решения задачи.

Следующим по иерархии перехода от рациональности к иррациональности процесса принятия решений можно выделить *институциональный подход*. Применительно к процессу принятия решений такой подход основное внимание уделяет роли социальных, политических и экономических институтов. Последние понимаются по-разному: например, лауреат Нобелевской премии Д. Норт рассматривает институты как набор правил поведения индивидуумов. Это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры, добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения (институт частной собственности, институты гражданского общества и т. д.). Институциональное принятие решений, по Норту, происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют правила игры, а вторые являются игроками.

В других случаях институтами называются собственно организации, т. е. государства, правительства, фирмы, так или иначе оказывающие влияние на принятие стратегических решений в условиях функциониро-

вания экономической системы. Институциональными зависимостями при этом называют такие экономические зависимости, которые устанавливаются нормативно, законодательным путем.

Смысл институционального подхода состоит в том, чтобы не ограничиваться анализом экономических категорий и процессов в чистом виде, а включить в анализ институты, учитывать внеэкономические факторы.

Наиболее иррациональным из представленных подходов принятия стратегических решений является *когнитивный*, основанный на субъективном представлении сложившейся проблемной ситуации.

Процесс принятия решений при данном подходе состоит из серии психологических преобразований, с помощью которых субъект приобретает, хранит, копирует, воспринимает, манипулирует полученной информацией для принятия решения.

В качестве основных проблем принятия решения американским исследователем Р. Аксельродом были выделены проблемы объяснения ситуации, проверки гипотез о том как устроена ситуация, прогнозирование, выбора решения из ряда альтернатив. На основе его исследований было выявлено, что в сложных ситуациях субъект склонен упрощать представление о ситуации. Как следствие, при принятии решений не учитываются отдаленные последствия, взаимосвязи различных проблем и т. п.

В ходе изучения сложных систем, которые не поддаются точному математическому анализу, доктором экономических наук, профессором ХНЭУ И. П. Отенко были выделены следующие этапы процесса принятия стратегических решений с использованием когнитивного подхода:

- ✦ проведение когнитивной структуризации информации, который включает сбор, анализ и синтез (структуризацию) информации;
- ✦ структурный анализ когнитивной модели (исследование управляющих факторов на согласованность с целями и на эффективность их влияния на целевые факторы);
- ✦ сценарное моделирование развития ситуации;
- ✦ оценка и интерпретация результатов моделирования с использованием системы показателей, которые характеризуют степень достижения цели, степень благоприятности ситуации для руководителя, объем и ценность ресурсов, необходимых для реализации управленческого решения и т. д.;
- ✦ когнитивный мониторинг ситуации – в случае изменения текущей ситуации разрабатывается корректировка когнитивной модели, и повторяются процессы структурно-целевого анализа и моделирования развития ситуации.

Когнитивный подход, как наиболее иррациональный, позволяет:

- ✦ повысить эффективность принятия решения в слабоструктурированных проблемах, т. е. тех проблемах, которые невозможно формализовать;

- ✦ оценить эффективность взаимодействия в группе лиц, занимающихся принятием решения, которое существенно зависит от того, насколько каждый участник понимает способы интерпретации ситуации другими членами группы;
- ✦ не только понимать, что происходит, но и предвидеть, что произойдет или может произойти в будущем, а также предположить, как будет изменяться ситуация в зависимости от конкретных вмешательств.

Рассмотренные и изученные подходы к принятию решений были представлены по иерархии перехода от рациональности к иррациональности, что наглядно проиллюстрировало недостаточность классического подхода для принятия обоснованного и эффективного управленческого решения.

Применение изученных подходов в комплексе приведет к образованию методологии стратегического выбора для современных предприятий, в рамках неопределенности. Данная методология предполагает наличие в той или иной степени элементов каждого из изученных методов принятия стратегических решений. Рациональность в процессе принятия решений является неотъемлемой частью, однако нельзя ориентироваться лишь на полученные математическим путем решения,

т. к. они не предусматривают изменение влияния внешних и внутренних факторов, а также появление новых.

В предложенном комплексном подходе принятия стратегических решений наиболее существенным является применение когнитивного подхода, в силу его ориентации на высокую степень неопределенности относительно действий и желаемых результатов. Использование данного метода в процессе принятия решения позволяет не только получить системные знания о проблеме, но и отобразить способ мышления субъекта, который принимает решения.

Результатом решения поставленной задачи является решение актуальной задачи разработки и принятия стратегических решений в условиях неопределенности. Был предложен подход к принятию обоснованного стратегического управленческого решения, с применением как рациональных, так и иррациональных методов и подходов.

Применение изученных подходов в комплексе привело к образованию методологии стратегического выбора для современных предприятий. Данная методология предполагает наличие в той или иной степени элементов каждого из изученных методов принятия стратегических решений. Когнитивный метод был выявлен наиболее значимым и результативным в процессе принятия стратегических решений. ■