

Управленческие решения в системе высшего образования: Научная монография. - Исакова Г.К., Теслинов А.Г., Тохметова Г.М. и др.- Семей, 2013. -207 с.

О ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Особенности стратегических решений

Анализ содержания «портфеля» стратегических решений и практики руководителей организаций приводит к пониманию ряда особенностей их разработки. Это те особенности, которые влияют на облик стратегического инструментария. Эти особенности состоят в следующем.

1. **Стратегические решения происходят в условиях высокой неопределенности**, сопровождающей почти каждый шаг процедур. Это неопределенности в состоянии и развитии внешней среды организации, в ценностной картине участников процесса принятия решений, в возможностях методов принятия решений, в динамике интересов различных заинтересованных сторон развития организации и другие. Это обстоятельство побуждает, во-первых, к работе с большим количеством альтернативных вариантов решений и, во-вторых, к необходимости использования различных методов принятия решений ради повышения достоверности результата
2. **Стратегические решения взаимозависимы.** Как правило, решения одного уровня являются основанием для решений другого. Это обстоятельство придает инструментарию итеративный характер. Стратегические решения принимаются последовательно, в обоснованной логике, с регулярной перепроверкой результатов и возвращением к предыдущим решениям.
3. **Стратегические решения чрезвычайно ответственны**, поскольку задают магистральные направления для всех последующих решений. Это означает, что инструменты должны быть защищены от ошибочных решений различными способами.
4. **Стратегические решения опираются на результаты правдоподобной оценки текущей ситуации** для организации (позиции, точки А) и прогнозов будущих состояний (точки В). Это побуждает лиц, принимающих решения, к обращению к большому количеству различных источников, зачастую противоречащих друг другу. То есть, стратегические решения опираются на большие массивы разнородных данных
5. **Стратегические решения существенно зависят от ментальных установок решателей.** На этом уровне решений

проявляется действие так называемой «организационной парадигмы», влияющей на все стратегические решения. Логика процесса принятия решений оказывается следующей (Рис. 9)

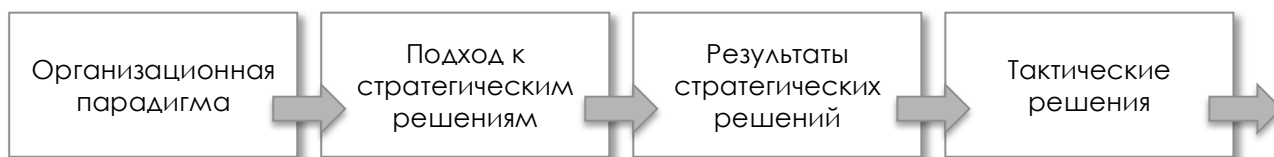


Рис. 9. Причинно-следственная цепочка в принятии стратегических решений

- Организационная парадигма как некий несознаваемый руководителями образец мышления определяет подход к разработке стратегических решений. В простых случаях можно говорить о пессимистических или оптимистических подходах. В практике разнообразие организационных парадигм огромно.
- Подход к разработке стратегических решений влияет на сами стратегические решения. Поскольку они отстоят от процесса осознания парадигмы дальше выбора подхода, то на этом этапе, как правило, ее след сознается еще меньше. Стратегические решения оказываются обусловленными (деформированными) влиянием организационной парадигмы и по этой причине малообъективными.
- Стратегические решения влияют на последующие тактические и тем самым определяют последующее поведение организации.

Это последнее в нашем перечне обстоятельство послужило поводом к ряду исследований подходов к принятию стратегических решений, которое наиболее наглядно и объемно отражено в классификации Школ стратегического мышления [8]. По существу эта классификация отражает особенности подходов к разработке стратегических решений, являющихся следствиями разнообразных парадигм. Так, по мнению авторов, можно различать несколько «Школ стратегий»:

1. Подход к разработке стратегических решений как к процессу осмысления возможностей и угроз организации (Школа дизайна. Ф.Селник, А. Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Эндрюс)
2. Подход к разработке стратегических решений как к формальному процессу планирования, объединяющему ряд конкретных и обязательных решений (Школа планирования. И. Ансофф, П.Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель)
3. Подход к разработке стратегических решений как к аналитическому процессу подбора конкретных решений под

конкретные условия из ряда готовых альтернатив (Школа позиционирования. М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн)

4. Подход к разработке стратегических решений как к процессу предпринимательского предвидения руководителей (Школа предпринимательства. Й. Шумптер, А.Коул, К.Найт)
5. Подход к разработке стратегических решений как к ментальному процессу познания происходящего, развертывающегося в сознаниях лиц принимающих решения (Когнитивная школа. М. Лайлс, Р.К. Регер, Э.Хафф, Г.Томас, Г.Саймон)
6. Подход к разработке стратегических решений как к развивающемуся в ходе непрерывного обучения решателей процессу (Школа обучения. Р.Лапьер, Ч.Линдблом, Г.Рэпп, С.Уинтер)
7. Подход к разработке стратегических решений как к процессу переговоров и компромиссов (Школа власти. А. Макмиллан, Д.Сарразин, Э. Петигрю, Дж. Боуер)
8. Подход к разработке стратегических решений как к диалогу культур участников стратегических сессий (Школа культуры. Д.Джонсон, Дж.Спендер, К.Рот, Д.Дикс,Ф.Ригер)
9. Подход к разработке стратегических решений как к реактивному процессу, реагирующему на возмущения внешней среды (Школа внешней среды. М.Ханн, Дж.Фримен, У.Этли, К.Оливер)
10. Подход к разработке стратегических решений как к процессу непрерывного изменения ориентиров деятельности организации (Школа конфигурации. П.Хандавалла, Д.Миллер, П.Фризен, Р.Майлз)

В связи с перечисленными обстоятельствами можно предложить ряд суждений об особенностях инструментов стратегических решений, уместных для использования при развитии образовательных организаций.

2. Особенности инструментов решений стратегического уровня

Поскольку в замысел настоящей работы не входит создать справочник или учебник по принятию стратегических решений, а входит решение представить научные результаты исследования этого феномена управленческой практики, то здесь будут выделены лишь особенности соответствующих инструментов. Наш исследовательский подход состоит в том, чтобы:

- Выделить принципиальные (не все) отличия инструментов, пригодных для разработки и принятия стратегических решений
- Привести основания порождения этих особенностей, восходящие к особенностям самих решений
- Показать некоторые примеры воплощения этих особенностей.

Исходя из этого, представим ряд основных особенностей стратегического инструментария

1. Опора на качественный способ принятия количественных решений

Эта особенность проявляется в том, что решения количественного характера добываются путем качественного сопоставления различных альтернатив одним или группой решателей. Эта особенность обусловлена высокой неопределенностью, с которой работают решатели стратегического уровня.

Наиболее распространенным приемом, отражающим эту особенность, является прием, в котором наглядно представляется полная шкала альтернативных значений некоего параметра текущей или желанной ситуации, на которой решатели определяют возможное значение, исходящее от их мнений как экспертов. По совокупности качественных оценок может быть получено значение, которое имеет количественный характер.

Пример этой особенности инструментария приведен на Рис 10. для случая принятия решения о полноте «портфеля» стратегических решений организации. На шкалах этого инструмента можно качественно определить текущее или желаемое положение дел, которое после обработки (усреднения или ранжирования) даст количественное значение ситуации.



Рис. 10. Пространство для принятия решения о полноте стратегического «портфеля» организации

Построенный таким образом профиль ситуации, во-первых, есть результат принятия решения о текущей ситуации в организации и, во-вторых, может послужить основанием для нового решения, например, об изменении качества «портфеля».

2. Работа, по-возможности, с полным набором альтернатив

Сложность принятия решений на стратегическом уровне побуждает к тому, чтобы альтернативы, из которых должен состояться выбор, следует представлять в явном виде. Речь идет как об альтернативах возможных вариантов решений, так и об альтернативах значений текущего положения дел, сценариев развития событий, значений экспертных мнений и всего того, что может использоваться в решениях.

Представление альтернатив может происходить различными способами, на изобретение которых способны решатели. Распространенным является прием использования континуумов вариантов (Рис. 10).

Другим примером воплощения обсуждаемой особенности стратегических решений можно рассматривать использование континуумов, объединенных в круговую диаграмму (Рис. 11). На этой диаграмме можно отразить все разнообразие вариантов будущих решений по многим направлениям стратегического выбора одновременно. Это делается в виде детального перечисления конкретных значений по каждому «лучу» диаграммы.

Построенное таким образом пространство пригодно для разработки профилей существующей ситуации, желаемой, конкурентной и других.

Такого рода профили сами по себе есть результаты решений и одновременно могут быть использованы для решений о выборе направлений развития организации. В последнее время это стало излюбленным приемом многих менеджеров.



Рис. 11. Пример развертки полного пространства альтернатив решений

Для отражения этой особенности инструментов стратегического уровня могут быть разработаны и другие способы сбора альтернатив.

3. Обеспечение предельной наглядности

Работу в условиях большого количества разнородной информации облегчает наглядность. Она позволяет упростить понимание ситуации и сделать доступным в принятии решений.

В стратегическом инструментарии наглядность может обеспечиваться разными способами. Наиболее распространенным из них является способ построения «карт позиционирования» различного назначения (Рис. 12).

На таком поле, образованном на пересечении важных для понимания ситуации шкал, наглядно отражается положение интересующего параметра. Это позволяет принимать решения в интуитивно понятном направлении, «сжимая» для сознания решателей огромные массивы данных и тем самым облегчая принятие решений.

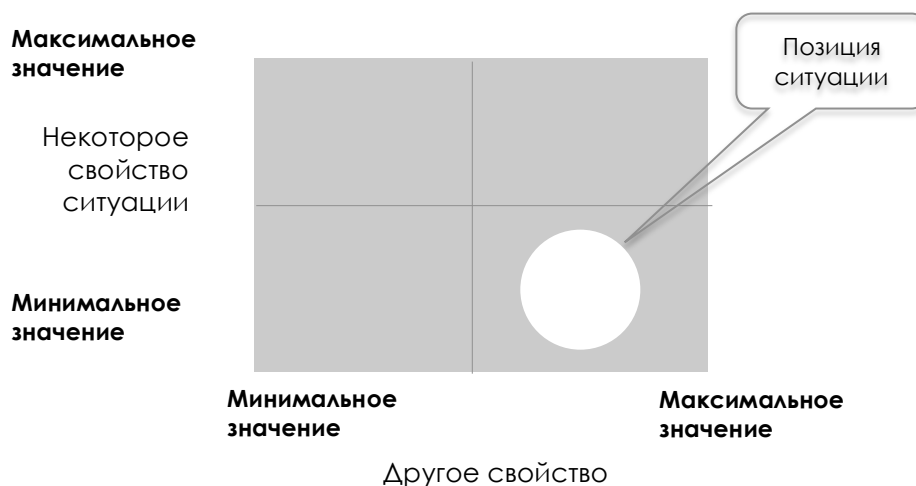


Рис. 12. Пример наглядности инструментария

4. Дивергентно-конвергентная логика решений

Эта особенность инструментариев стратегического уровня есть реакция исследователей на принципиальную сложность процесса, обусловленную и неопределенностями, и парадигмальной зависимостью решений, и взаимозависимостью одних решений от других и многими другими обстоятельствами. Существо особенности состоит в том, что логика принятия решений и сами инструменты должны одновременно 1) позволять порождать различные варианты решений и 2) выбирать из них лучшие, сужая поле для последующих выборов. Первый шаг обеспечивается дивергенцией промежуточных решений (лат. *divergentia* — расхождение), второй - конвергенцией (лат. *converge* — сближаюсь, схожусь) – Рис. 13.

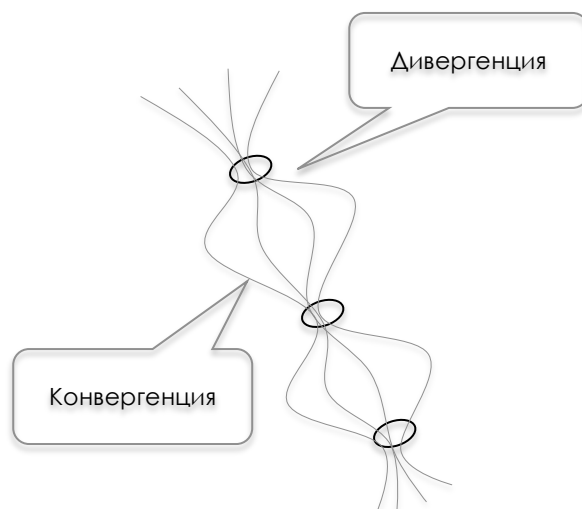


Рис. 13. Пример дивергентно-конвергентной логики задействования инструментов

Оба «плеча» логики могут выполняться разными способами: использованием нескольких мнений экспертов, заданием различных исследовательских позиций, подстановкой различных исходных данных, претендующих на объективность и другими способами. Важно, чтобы процесс принятия решений был организован в логике представленной идеи.

5. Одновременное задействование нескольких инструментов

Развитием предыдущей идеи относительно логики задействования инструментария стратегических решений является требование использования различных методов решения одной и той же задачи.

В условиях стратегической неопределенности (стратегического дрейфа, стратегического напряжения и пр.) ни один метод не может гарантировать точности решения. Спасение управленцев в этой ситуации содержится в отказе использовать единственный метод принятия решений. Задействуя разные методы, например, разработки стратегии развития образовательного учреждения, ситуация необходимо приводится к разным решениям (дивергенция), которые дальше могут задействоваться в процедуре выбора лучшего по некоторым критериям (конвергенция) – Рис. 14.

	Стратегия 1	Стратегия 2	Стратегия 3
Критерий А			
Критерий Б			
Критерий В			

Рис. 14. Пример использования вариантов решений, полученных разными методами решения одной и той же задачи

6. Фиксация личной ответственности за решения

Поскольку стратегические решения создают грозди серьезных последствий для организации, то необходимо, чтобы процесс принятия таких решений закреплял за ними ответственность решателей. Это требование имеет двоякое значение:

- С одной стороны, оно дисциплинирует поведение участников процесса, придавая ему строгость

- С другой стороны, оно позволяет впоследствии находить корни ошибок или удач, поскольку конкретные лица, «привязанные» к своим решениям ответственностью, могут сохранять знания о предположениях, на которые они опирались.

Оба обстоятельства побуждают к тому, чтобы инструменты стратегического планирования не оставались безличными. Это может делаться разными способами: фиксацией подписей участников стратегического процесса под итоговыми решениями, сопровождением итоговых документов списком участников, именованием решений их исполнителями или по-другому. Но при всех случаях задействование инструментов должно нести на себе имя «мастеров» которые их применяли.

Помимо инструментов стратегического уровня в деятельности образовательных учреждений задействуется большое количество инструментов мелкого масштаба. Их относят к тактическим инструментам. Анализ этого инструментария позволяет выделить ряд их особенностей.

Совсем другая природа у тактических решений. Инструменты принятия решений тактического уровня имеют специфику, восходящую к особенностям тактик по сравнению со стратегиями. И хотя отношения между ними носят ситуационный характер и в зависимости от контекста могут меняться местами, но в каждой конкретной связке роли их четко различаются. Стратегические решения выступают в роли объекта, устойчивость которого должна обеспечиваться тактиками. В таком распределении ролей решения тактического уровня приобретают ряд особенностей.

3. Особенности решений тактического уровня

1. Тактические решения ситуативны. Поскольку тактика выполняет для стратегий обеспечивающую роль в различных, чаще всего, динамичных контекстах, то на тактические решения ложится ответственность за уместность конкретным ситуациям. Это означает, что, во-первых, тактических решений должно быть много и, во-вторых, что они должны быть пригодными к быстрой смене одних решений другими. Это вызов к инструментам – «порождать грозди прицельных решений с большим количеством альтернатив»

2. Тактические решения эклектичны. Между тактическими решениями нет глубокой зависимости, подобной той, которая существует в стратегических процессах. Это означает, что решения могут не обладать системными признаками, а, напротив, представлять собой эклектичный набор приемов поддержки стратегий.

3. Тактические решения прагматичны. Речь идет о том, что они должны быть конкретными в достижении ясных целей. Это придает им адресный характер, который может быть проявлен как в точных количественных значениях со взвешенными оценками, так и в качественных, но с максимальной вероятностью приводящих к целям.

4. Тактические решения коротки по времени актуального существования. По сравнению со стратегическими решениями период их действия существенно короче - они не «отвечают» за долгосрочные эффекты. Это обстоятельство усиливает ряд предыдущих требований к инструментам и определяет новое – «приводить к быстрым решениям».

5. Тактические решения этически нагружены. Зачастую в ходе тактической поддержки стратегий принимаются решения манипулятивного характера. Грань между корректными решениями в этическом смысле и решениями, пересекающими нормы этики, весьма тонка. Здесь возникает эффект, о котором в народе с печалью говорят, что «цель оправдывает средства». Это обстоятельство побуждает к задействованию инструментов, предусматривающих в качестве обязательных операций проверку решений на этичность.

Этот ряд особенностей тактических решений создает специфические признаки у инструментов, которыми они должны разрабатываться. Как и в предыдущем разделе, мы не попытаемся представить все возможные инструменты из этого ряда. Это не возможно и по той причине, что в некоторых случаях стратегические решения могут выступать в качестве тактических по отношению к другим решениям более высокого стратегического уровня. Однако, можно выделить некоторые признаки таких инструментов.

4. Особенности методов принятия решений тактического уровня

Инструменты принятия решений тактического уровня имеют следующие особенности.

1. Они носят индивидуальный характер

По одному из признаку способов принятия решений инструменты относят к двум группам: 1) основанным на индивидуальных решениях и 2) основанные на групповых решениях. Если ради снижения рисков ошибок методы принятия стратегических решений принципиально задействуют различные по составу группы специалистов, то тактические методы чаще с успехом разрабатываются одиночками. Это обстоятельство восходит к особенностям группового поведения людей. Согласно откровениям социологии, командные решения получаются более обоснованными, поскольку претерпевают многопозиционную коррекцию участниками команд. В ходе такого рода обоснования решений они получаются не столь оригинальными, как это возможно у одиночек. В противоположность им индивидуальные решения носят творческий характер [9]. В этом смысле можно говорить о некотором континууме свойств инструментов принятия решений – Рис. 15.

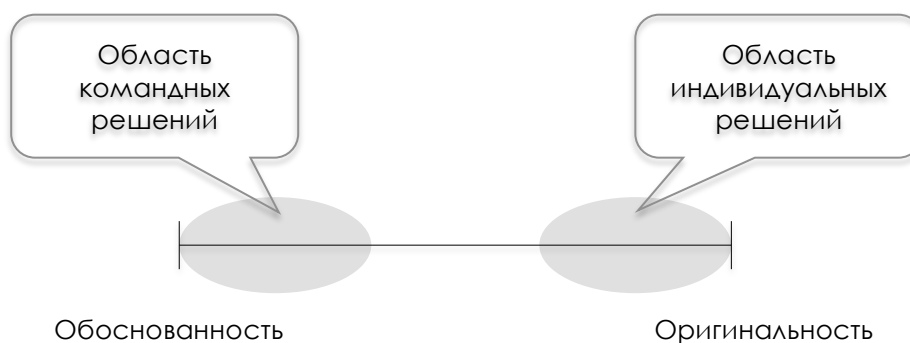


Рис. 15. Поле уместности различных подходов к принятию решений

Понимание этого обстоятельства позволяет эффективно организовать тактическую работу руководителей, в которой преимущества самостоятельного принятия решений не устраняются многократными процедурами согласований.

2. Они носят эвристический характер

Оригинальность тактическим решениям придает способность соответствующих инструментов помогать принятию решений по

подобию открытий (лат. *evgisa* — «отыскиваю», «открываю»). Среди индивидуальных методов чаще других «срабатывают» ассоциативные, геометрические, динамические, параметрические и некоторые другие подходы. Здесь срабатывает, во-первых, эффект озарения и, во-вторых, эффект синергии от задействования одновременно различных каналов принятия решений: интеллектуального, эмоционального, ассоциативного и других. Для придания тактическим решениям характера эвристик могут использоваться и групповые методы («мозговой атаки», «контрольных вопросов», «сценариев», «суда» и другие) [7]. Однако, избыточное влияние критики на принимаемые решения, которые исходят от команды, зачастую снижают качество тактической работы.

3. Они опираются на полномасштабную оценку эффективности

Отличием полномасштабной оценки эффективности от всех других является то, что в ней учитываются несколько показателей качества решений одновременно. Обычный управленческий подход к разработке оперативных решений состоит в том, что они оцениваются с точки зрения известной концепции «треугольника эффективности» – это эффективность, экономичность и результативность решений.

Однако, тактические решения в силу ряда их особенностей нуждаются еще и в учете того влияния, которое они оказывают на людей, «попадающих» под их действие. Это возможно сделать при условии, что оцениваются этические последствия решений. В связи с этим методы разработки тактических решений должны включать в себя оценку решений по четырем показателям – Рис. 16.

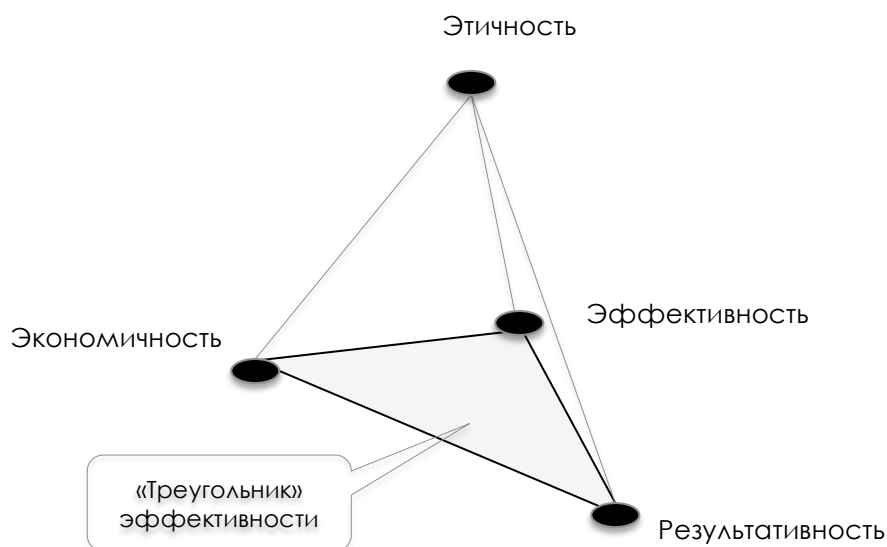


Рис. 16. Схема полномасштабного оценивания эффективности решений

Лишь при этом можно быть уверенным, что тактика по отношению к окружению не будет расценена как манипуляция.

4. Они имеют гибкий характер

Поскольку тактические решения ситуационны, то методы их разработки должны позволять уточнять, изменять их при возникновении новых обстоятельств. Это может достигаться тем, что решения принимаются как многопараметрические. Однако, такие решения сложны. Для облегчения ситуации следует применять приемы, позволяющие создавать новые контексты, в которых одни и те же методы приводят к разным решениям. Так получаемое разнообразие позволяет принимать гибкие решения.

5. Они просты в задействовании

Трудоемкие методы в тактических решениях малопригодны. Это связано с рядом обстоятельств:

- Тактические методы работают преимущественно для нахождения не оптимального исхода какой-то, проблемы, а для удовлетворительного.
- Во-вторых, тактические методы должны позволять решать управленческие задачи быстро и в целях разрешения насущных проблем.
- В-третьих, предполагается, что каждое такое решение не может быть тщательно проанализировано. Здесь вполне достаточно найти решение, всплывающее на «поверхность» сознания, не погружаясь в тщательное и длительное исследование.

Здесь наиболее уместны методы так называемого проблемно-ориентированного поиска [9].

Литература разделу

1. Тенденции развития научных школ в современной России / Дежина И.Г., Киселева В.В. – М.: ИЭПП, 2009. – 164 с.: ил. – (Научные труды / Ин-т экономики переходного периода; № 124Р)
2. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ. – 668 с.
3. Вентцель Е.С. Исследование операций: задачи, принципы, методология. – М.: Наука, 1988. 2-е изд., 208 с
4. Теслинов А.Г. Концептуальное проектирование сложных решений. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
5. Бурбаки Н., Теория множеств. М.: «Мир», 1965 г. – 456 с.
6. The Open University (2009), B822 Creativity, Innovation and Change, Book 1, Creativity, Cognition and Development, Milton Keynes, The Open University;
7. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и сервис, 2005. 544 с
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
9. Уорнер М. Классики менеджмента. – СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.