

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ РИСКА ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**ОТЕНКО И. П.**

*доктор экономических наук*

**МАЛЕЦ А. А.**

*аспирант*

**Харьков**

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегические решения – это решения высшего уровня управления, определяющие главные направления деятельности, для которых свойственен высокий уровень риска, долгосрочность последствий, большая ответственность и необратимость. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует значительных затрат времени и/или ресурсов. Поэтому снижение степени неопределенности через полученную информацию и ее анализ значительно снижает степень риска в принятии решения.

Подготовка и принятие стратегических решений в процессе управления представляет набор процедур, объединенные в отдельные этапы. Процессный подход (управление рассматривается как серия взаимосвязанных непрерывных действий) к принятию и реализации стратегических решений на предприятии выделяет следующие этапы: выявление проблемы; анализ и диагностика проблемы; формулирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений; анализ способов решения проблемы и адекватных им стратегических ре-

шений; моделирование вариантов оценки результатов и последствий реализации разных вариантов; выбор предпочтительного варианта по критериям и обоснование выбора; принятие управленческого решения; доведение принятого решения до исполнения; управление реализацией решения; контроль при реализации решения; результат и оценка соответствия результата целям.

Принятие нецелесообразных решений менеджерами часто является следствием упущения данных. Стратегические решения ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, на всех этапах они связаны с различными рисками, поскольку учитывают неконтролируемые внешние и внутренние факторы, связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия. На каждом из этапов принятия и реализации стратегических решений по управлению предприятием руководство предприятия сталкиваются с разнообразными рисками.

Этап «выявление проблемы» включает в себя риск «неправильного» выявления проблемы, риск не точно сформулированной проблемы, риск несвоевременного выявления. Правильно выявленная проблема является залогом ее успешного решения. Ошибки, допущенные на этом этапе, приводят к неоправданным затратам на устранение проблемы, обострению истинных проблем, связанных с потерями времени на «движение по ложному следу». Не следует думать, что последствия стратегического решения вообще невозможно предотвратить принятием другого стратегического решения, но такая операция, как правило, требует чрезмерных затрат ресурсов, тем больших, чем больший срок прошел со времени принятия первого решения.

Недостаточно квалифицированный анализ и диагностика проблемы могут привести к искажению общей картины – важным требованием становится отбор только релевантной информации, т. е. данных, касающихся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени. Однако порой необходимая для принятия стратегического решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчинённых, затраченное на её сбор, а также издержки, связанные с обработкой и анализом информации, использованием услуг консультантов. Очевидно, что чем меньше объем информации, тем, как правило, хуже качество решений, однако избыток также нежелателен – в этом случае для ее обработки требуется больше времени, которое зачастую ограничено. Поэтому следует учитывать риски: недостоверной информации, недостатка/избытка информации и ее недостаточной фильтрации.

**П**ри принятии стратегического решения необходимо учитывать существующие и возможные в будущем ограничения. Совокупность ограничений, которые должны быть соблюдены при постановке целей и задач, выборе и принятии решений, образует область допустимых решений. В пределах этой области должен производиться поиск вариантов, альтернатив, рассматриваемых на последующих этапах процесса принятия решений. На данном этапе существуют риски: неправильного выбора целей и задач решения, неучтенных ограничений, выбора неправильного способа решения проблемы.

Этап моделирования вариантов оценки результатов и последствий их реализации содержит риск выбора менее оптимальных альтернатив и недостоверного прогноза.

Уже из названия этапа «Выбор предпочтительного варианта по критериям, обоснование выбора» можно судить о возможных рисках: риск неправильного выбора критериев и риск выбора не наиболее благоприятного решения. На основе экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов управляющих воздействий дается оценка реализуемости рассматриваемых воздействий и достижение их с помощью поставленных целей, далее сравнение их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации.

Принятие решений – это особый вид психической деятельности людей, или группы людей, направленный на выбор способа достижения поставленной цели за счет разработки методов принятия решения, помогающих обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных [1, 2]. Как выявил проведенный анализ имеющихся данных и теоретических концепций особенностей принятия решений в условиях риска, на эти особенности может влиять целый комплекс личностных характеристик — мыслительных (интеллектуальных), мотивационных, эмоциональных и т. д. [3]. Поэтому на этапе принятия решения выделим следующие риски, относящиеся к личностным характеристикам ЛПР, а так-

же к коллективным характеристикам группы, которая принимает решение. К первой группе относятся следующие риски: субъективности, нерациональности, страха и потери контроля над ситуацией, отсутствия опыта, новых впечатлений (поиск острых ощущений, опыта, сенсаций), недостаточной квалификации. Во второй группе можно выделить такие риски: конфликта в коллективе, сдвига риска (человек, действующий в группе, готов принять решение с большим уровнем риска, чем человек, действующий в одиночку), некомпетентности группы, недостатка времени.

На этапе доведения принятого решения до исполнения следует обратить внимание на риски недостаточно четкой формулировки ЛПР; непонимания решения исполнителем; недостаточности условий и средств для выполнения решения; несогласия исполнителя с предложенным вариантом решения; непродуманности процедурных конфигураций (различных правил передачи ответственности за различные этапы работы, включенные в технологические и должностные инструкции).

Для успешной реализации этапа управления реализацией решения следует учитывать риски: недостатка ресурсов и полномочий исполнителя, нескоординированности действий исполнителей, недостаточного уровня корпоративной культуры, недостаточной квалификации сотрудников, использования ненадежных посредников, недостаточной разбивки на этапы, транши, стадии и т. п.

На стадии оценки менеджеры собирают информацию, которая позволяет судить о том, насколько хорошо реализуется решение и способствует ли оно достижению поставленных целей. Неучтенный риск неэффективного контроля и риск неэффективной корректировки на этапе реализации запланированных мероприятий и действий приведет к неэффективности деятельности предприятия.

И даже на последнем этапе «Результат» существует риск несвоевременности результата, а также риск потери ожидаемой ценности результата. Это связано с изменением ситуации по прошествии времени. Если изменения значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основано решение, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико.

**М**етодические подходы к анализу риска при принятии стратегических решений включают использование следующих методов:

- ✦ *метод кейсов, или метод case studies* – используется для исследования исключительно сложных или трудных решений и изучения обстоятельств. Данный метод ставит своей целью увеличение количества имеющейся информации, особенно касающейся политических проблем принятия решений и претворения их в жизнь;
- ✦ *лабораторный эксперимент* обычно привлекает психологов, занимающихся такими вопросами,

как определение соображений, которые приходят на ум при выборе способов использования информации в процессе принятия решений;

- ✦ *теория игр* заняла видное положение во время «холодной войны» благодаря исключительному интересу к применению ее для военных целей и остается полезной как один из взглядов на принятие решений;
- ✦ *моделирование* может использоваться в исследовании принятия решений с использованием компьютеров или другой методики, такой как «деловая ситуация», при которой участники определяют и объясняют свой выбор, или «комплексные» инвестиционные решения. Существенным элементом этих методов является условие, что влияние некоторых переменных оценено в баллах, и ЛПР должен либо принять, либо отклонить предложение;
- ✦ *сравнительное полевое исследование* становится все более привычным способом принятия решений, преодолевая недостаток способности к обобщению в одних случаях и недостаток ощущения реальности, свойственный лабораторным экспериментам и теории игр, – в других. Обычно с помощью этих исследований создаются типовые решения, состоящие из набора методов, реально применявшихся в аналогичных случаях, и делаются заключения относительно вероятных условий, для которых каждый тип решения мог бы подойти лучше всего;
- ✦ *описательное, нормативное и предписывающее направления* предполагает описание того, что происходит в конкретных ситуациях, либо разработку поясняющей теории, посредством которой можно проверять разные варианты с тем, чтобы определять пределы возможных изменений некоторых аспектов принятия решений, либо разработку эвристического метода, который мог бы служить упрощенной стратегией принятия решений;
- ✦ *психологическое и социологическое направления*. Изучение принятия решений основывается на психологических характеристиках индивидуума, например, переменных, связанных с типологией характеров по Юнгу. Или же изучение принятия решений может представлять собой социологическое исследование, в котором целью является выявление индивидуумов, обладающих основной властью в организации, и изучение взаимоотношений между ними с целью выяснения, каким образом они могут оказать влияние на исход решения основных вопросов.

**И**нформация и ее использование является основным понятием в теории принятия решений: связанный с обработкой информации подход к принятию решений считает информацию необходимым условием преодоления неопределенности и, следовательно, многие исследования, связанные с принятием решений, были посвящены исследованию использования информации.

Риск присутствует всегда на всех этапах принятия и реализации стратегических решений, при этом отличие может состоять только лишь в степени его влияния; полное устранение риска невозможно в силу целого ряда причин как объективного, так и субъективного характера. Задача менеджера состоит в своевременном выявлении, анализе и учете всех возможных рисков при стратегическом планировании, и тогда возможные проблемы преобразуются в возможности.

Перспективы дальнейших научных разработок определены необходимостью комплексного исследования рисков в принятии стратегических решений и создании инструментария управления ними. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

**1. Кочетков В. В.** Индивидуально-психологические проблемы принятия решения / В. В. Кочетков, И. Г. Скотникова. – М.: Наука, 1993. – 141 с.

**2.** Нормативные и дескриптивные модели принятия решений // Под ред. Б. Ф. Ломов, В. Ю. Крылов, Н. В. Крылова, Р. Д. Люс, В. К. Эстесс. – М.: Наука, 1981. – 350 с.

**3. Корнилова Т. В.** Диагностика мотивации и готовности к риску. – М.: Ин-т психологии РАН, 1997. – 232 с.