

2. Информационный ресурс так воспринимаемого управленческого анализа гораздо богаче ресурса управленческой отчетности.

Одним из возможных подходов к формулированию сущности управленческого анализа является его сравнение с конвенциональным (традиционным экономическим, классическим анализом), который разработан теоретически и применяется в практике многих государств в условиях плановой или рыночной экономики. Функции, которые он выполняет, и задачи, которые решает, имеют, скорее всего, тактический характер. Характеристика аналитического процесса и его проблематики, его обеспечение кадрами, как и предназначение результатов аналитических исследований раскрывают много общих черт между конвенциональным и управленческим анализом. Более существенными, однако, являются различия, проистекающие из представления о предприятии в качестве объекта исследования; охват исследуемых факторов; доминирующий акцент в исследовании; вид и цель оценки; используемый ме-

тодический аппарат и т.д.

Любое изменение необходимо базировать на точной оценке фактического состояния как функции его прошлого развития. Практика анализировать деятельность, ресурсы, расходы и возможности предприятия не является новой, но едва в условиях рыночной экономики она приобрела новый смысл. Причиной проведения исследования потенциала хозяйственных единиц являются, с одной стороны, значительные экономические перемены в хозяйственной среде, а с другой стороны – нарастающая необходимость в усовершенствовании теории и практики экономического анализа потенциала предприятий в качестве предпосылки для дальнейших исследований, какими являются: оценка фирменной стоимости, определение фирменного рейтинга, уровень конкурентоспособности и др.

Статья поступила в редакцию 30.12.2006

**И.П. ОТЕНКО**, к.э.н., доцент,

**В.И. ОТЕНКО**, к.э.н., доцент,

*Харьковский национальный экономический университет*

### СТРАТЕГИИ ВЫБОРА

Управление развитием предприятия определено процессом разработки стратегии. В теории стратегического управления данный процесс представлен как «некоторый набор решений, которые направляют и формируют последующие действия компании, которые не так просто изменить после принятия и которые оказывают самое большое влияние на достижение компаний своих стратегических целей» [1]. При этом очевидно, что существенной характеристикой данного процесса является процедура выбора.

Выбор является действием, придающим всей деятельности целенаправленность. Именно выбор реализует подчиненность всей деятельности определенной цели или совокупности целей. Понятие выбора трактуется как: 1) то, из чего можно выбрать; 2) то, что выбрано (или кто); 3) процедура выбора [2, с. 138]. Р. Акофф и Ф. Эмери [3, с. 43] подчеркивали, что «значение этой характеристики вскрывается при анализе природы состояния целеустремленной системы». Такое состояние складывается из четырех компонентов: субъекта, проявляющего выбор; окружения выбора

(ситуации); доступных способов действий (средств); возможных при таком окружении результатов (итогов). Существенные связи между этими компонентами полностью отражены в трех типах мер, являющихся параметрами целеустремленного состояния: вероятность выбора; эффективность способа действий; удельная ценность результата для субъекта, принимающего решение.

Признание субъективности принимаемых решений крайне важно. Оно повышает ответственность руководителя, увеличивает важность проблем выбора лица, принимающего решение, для экспертов и консультантов, заставляет использовать все средства для лучшего обоснования сделанного выбора. Поэтому естественно стремление понять, что такое «хороший выбор», выработать рекомендации или алгоритм получения такого решения. Работа многих исследователей в этом направлении выявила характерную ситуацию, типичную для моделирования процессов принятия решений: полная формализация нахождения наилучшего реше-

© И.П. Отенко, В.И. Отенко, 2007

ния возможна для хорошо изученных (структурированных) задач. Для решения слабо структурированных задач полностью формальных алгоритмов не существует (если не считать тривиального и не всегда приемлемого алгоритма перебора, т.е. метода проб и ошибок). Однако опытные специалисты часто делают выбор, оказавшийся хорошим. Современная тенденция практики успешного выбора в реальных ситуациях состоит в сочетании способности человека решать неформализованные задачи с возможностями формальных методов и компьютерного моделирования. Г. Кунц и С.Одоннел [4, с. 253] считали, что управляющий «должен довольствоваться ограниченной рациональностью» или рациональностью «в определенных рамках». Поскольку практически достичь полной рациональности чрезвычайно трудно, нет ничего удивительного, что управляющие иногда хотят, чтобы их неприязнь к риску (желание «играть наверняка») пересилила стремление достичь оптимального решения. Г. Саймон называл это «достижением удовлетворенности» [5], Р. Акофф – «критерием удовлетворенности» [3], т.е. таким значением удельной ценности, что при получении менее ценного результата субъект возвращается к данной проблеме, а в противном случае считает ее разрешенной.

Целью данной публикации является теоретический анализ и обобщение подходов и принципов для разработки концептуальной модели стратегии выбора.

Существенным является то, что для процесса выбора нельзя указать фиксированную последовательность определенного числа этапов, из которых он складывается. Одна ситуация выбора непрерывным образом вырастает из другой. Одновременно могут сосуществовать и взаимодействовать несколько проблем. Следовательно, процесс выбора бесконечно многообразен, и его можно сколько угодно варьировать. В этом процессе каждый этап соединен обратной связью со всеми остальными. Поэтому неудивительно, что разбор ситуации редко осуществляется самым эффективным образом. Однако знание и использование методологии процесса принятия решений, сформированной за счет объединенных усилий ученых и философов, позволяет производить выбор с большей эффективностью.

Выбор и анализ являются ключевыми составляющими разработки стратегии. В основе стратегии выбора лежит дуализм, существующий между запрограммированными, шаблонными решениями, при принятии которых ис-

пользуется запланированная стратегия, и незапрограммированными, нестандартными решениями, при принятии которых используется итерационный процесс. Концепция рациональности предполагает осознанность и осмысленность принимаемых на предприятии решений, а также возможность логического априорного объяснения процесса или результата принятия решений. Триада «осознание–осмысление–объяснение» является необходимым атрибутом полной рациональности. Иррациональность не предполагает ни следования определенным целям предприятия, ни ограничения какими-либо средствами при реализации этих целей.

Понятия «рациональность» и «иррациональность» связаны с природой субъекта управления и того, каким образом он делает выбор. Классическая экономическая теория предполагает, что если человек, принимающий решение, обладает всей необходимой информацией и является рациональным, то он без труда выберет наилучшее решение. О. Фавро для классификации теорий с точки зрения рациональности пользуется шкалой рациональности от сущностной (максимальная) до процедурной (минимальная степень). Двигаясь по оси рациональности от максимального к минимальному значению, можно отметить неоклассические теории, основанные на принципах строгой рациональности, теории принятия решений Г. Саймона, Р. Сайерта и Дж. Марча, Х.Лейбенстайна, последовательно ослабляющие предпосылки рациональности и подводящие вплотную к понятию органической иррациональности как «имманентно присущей практически каждому индивиду устойчивой системной дисфункции при принятии решений». Г. Минцберг в качестве доминирующих факторов поведения предприятия называет такие иррациональные мотивы, как импульсивность, интуиция, «озарение» предпринимателя [5].

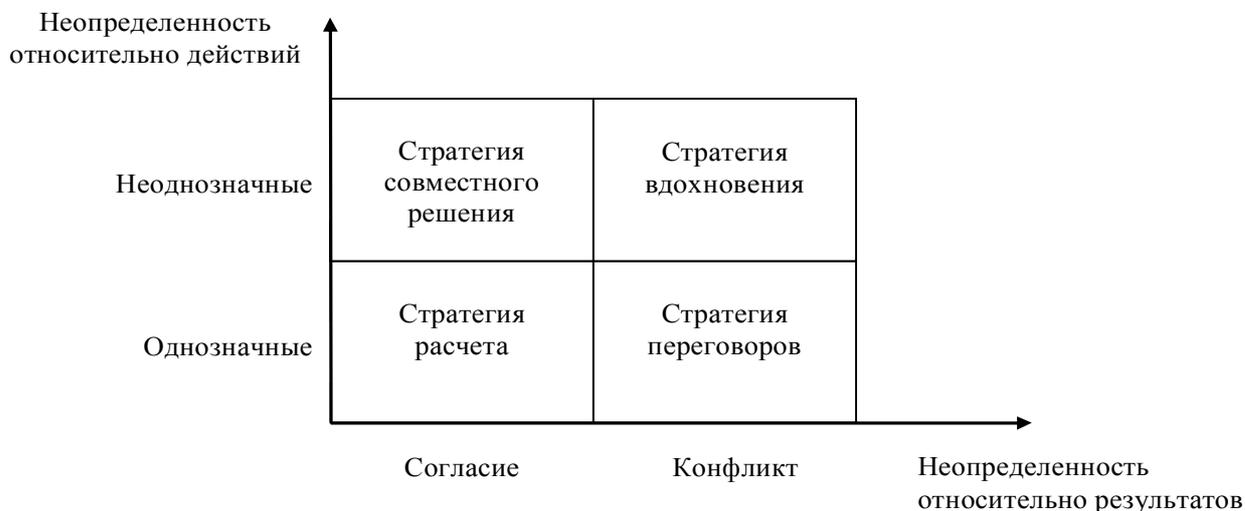
Запрограммированные решения представляют рутинные, многократно повторяющиеся решения, имеющие четко определенные исходы и способы их реализации. Незапрограммированные решения являются нешаблонными, эксклюзивными, которые сложно или невозможно структурировать. Модель ограниченной рациональности подходит для незапрограммированных решений, в то же время рассчитанная рациональная модель подходит для запрограммированных решений. Рассчитанная рациональность запрограммированных решений ведет к использованию процедур, направленных на широкий поиск, позволяющий ис-

следовать все возможные варианты решений и после применения соответствующих алгоритмов сделать оптимальный выбор. Ограниченная рациональность незапрограммированных решений ведет к поискам в условиях неопределенности, при этом ощущается потребность в альтернативах, продиктованных состоянием кризиса, или в наличии готовых решений, а также к использованию метода «удовлетворительного, т.е. приемлемого варианта». Осуществление решения распадается на стадии и является пошаговым.

Принятие решений включает виды деятельности, которые направлены на преодоление разных видов неопределенности, касающихся времени, формулировки проблемы, выработки решений, выбора, воздействия и осуществления решений. В институциональном аспекте решение проблемы целесообразного выбора фокусируется на причинах разногласий между ме-

неждерами при принятии решений или организационных групп, принимающих участие в решении. При этом выделяется два вида неопределенности: в выборе конечных результатов или способов их достижения. Совокупность этих двух факторов дает четыре стратегии принятия решений: расчет, совместное решение, переговоры и вдохновение (рис. 1).

Если достигнуто соглашение относительно выбора результатов и способов их достижения, стратегией выбора является расчет, что предполагает существование алгоритма вычисления оптимального варианта решений. При условии, что участники принятия решения считают процедуру обоснованной, ответ будет получен в результате вычислений, хотя эти вычисления могут быть сложными. Это является разновидностью рационально-правовой власти, которую Вебер определял как неотъемлемую часть бюрократии.



**Рис. 1. Стратегии выбора**

Если существует высокая степень неопределенности и неоднозначности относительно способов достижения результатов, то субъекты, принимающие решения, не полагаются на имеющиеся алгоритмы для оптимального выбора. При этом реализуется модель ограниченной рациональности, и стратегия выбора использует метод «удовлетворительных вариантов». Эта стратегия основана на коллегиальном взгляде на организацию, при котором самоуправляемая коллегиальная группа будет вести переговоры, вносить предложения и пытаться прийти к единой точке зрения на решение. При этом расчеты позволяют получить полезную эвристическую или символическую функцию для демонстрации того, что процедурная рациональность действительно имеет

место. Высокая степень неопределенности результатов, возникающая по причине несогласия относительно предпочтительности возможных целей, предопределяет проведение переговоров для прояснения целей. Стратегия выбора в этом случае основывается на представлении о принятии решений как политическом процессе, в котором совершается обмен, заключаются сделки и создаются коалиции. Результатом политического процесса принятия решений будет являться согласие относительно целей. Высокая степень неопределенности результатов и путей их достижения определяет задачу выбора некоторой последовательности действий по ее решению как невыполнимую. Единственным способом продвижения вперед

является вдохновение. В подобных случаях ошибки считаются возможными, и задача заключается в том, чтобы они были исправлены последующими решениями. Процесс принятия решений рассматривается как выбор из потока непрерывной цепочки решений. Понятие вдохновения связано с теориями лидерства и харизмы, поскольку в условиях очень высокой неопределенности вера в личные качества индивидуума заменяет собой веру в возможности методики. Харизматический лидер воспринимается своими сторонниками как человек, знающий решения или обладающий достаточной мудростью для того, чтобы их найти или предложить новый набор целей для того, чтобы отвлечь внимание от старых конфликтов. Тип такой организации определяется как «организованная анархия», функционирующая в соответствии с теорией хаоса.

Учет признаков составляющих процесса выбора позволит осуществлять и реализовывать для каждого предприятия адекватную сложившимся обстоятельствам стратегию выбора.

**Я.В. ЧЕРНЯТЕВИЧ,**

*Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

Розвиток економічної науки, як правило, здійснюється під впливом сукупності цивілізаційних чинників. Світова цивілізація переходить до нового типу соціально-економічних відносин, у центрі якого стоїть людина, її здібності, діяльність, система її економічних і соціальних цінностей [2, с.50]. Саме з такими змінами і пов'язана цивілізаційна парадигма розвитку суспільства.

Як відомо, домінуючою парадигмою в економічній науці протягом тривалого часу була формаційна парадигма, в основу якої було покладено таке явище, як суспільний спосіб виробництва. Основним, що мало значення за таких умов дослідження, було виробництво, наявні продуктивні сили і відповідні їм виробничі відносини, а також домінуюча форма власності в суспільстві. Всі ці чинники просто витісняли з процесу економічного дослідження людину, її потреби та можливості, її здібності та бажання. Тобто в першу чергу досліджувались виробничі потужності економічної системи і зовсім не мала ваги взаємодія людей у процесі досягнення основних цілей суспільства. „Так, жорстка залежність виробничих відносин насамперед від

### Литература.

1. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн, С. Субраманьям // Экономические стратегии. – Т. 3 – 2001. – №4. – С. 83 – 91.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. / Пер. с англ. Под ред. И. А. Ушакова. – М.: «Сов. радио», 1974. – 272 с.
4. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Одонел. – М.: Прогресс, 1981. – 512 с.
5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

Статья поступила в редакцию 15.01.2007

матеріальних продуктивних сил фактично лише поза увагою роль людей в економічних процесах” [7, с.11].

Методологічно було обмеженим дослідження лише матеріальної сфери, адже зрозуміло, що всі сфери суспільства здійснюють вплив одна на одну. Тобто в дослідженні суспільних явищ має місце цілісне бачення світу. Саме цілісний розгляд проблеми є характерним для цивілізаційної парадигми. На відміну від механістичних поглядів, цілісність передбачає, що всі предмети і явища сприймаються як різні взаємопов'язані аспекти єдиного суспільства. Суспільство і людство являють собою величезний організм, кожна частина якого містить ціле і обумовлюється ним. Його не можна розглядати як окремі і незалежні частини.

Цілісне бачення світу є основою „системного підходу” в науці. Як зазначає Л. фон Берталанфі: „Концепція „системи” полягає в погляді на світ „як на велику організацію” і різко відрізняється від механістичного погляду на світ як на царство „сліпих законів природи”” [3,

© Я.В. Чернятевич, 2007