

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

УДК 658.7

Мізюк Б. М.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМА РАНЬОГО РОЗПІЗНАВАННЯ СИТУАЦІЇ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** В статті розглянуті сутність та етапність прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Наведено характеристичні риси стратегічних рішень, розкрито ключову роль інформації, розглянуто структуру процесу прийняття рішення, запропоновано три моделі прийняття рішень у залежності від інформаційних обмежень. Введено поняття “стратегічної та інформаційної дуги” як міри розбіжності між встановленими цілями та їх інформаційним виразом і фактичним станом організації. Визначено сутність слабких сигналів, що свідчать про можливість появи проблем, та запропоновано підхід до формування системи раннього розпізнавання критичних ситуацій.*

Ключові слова: стратегічні рішення, прийняття рішень, ситуація, слабкі сигнали, система розпізнавання ситуації, стратегічна дуга, інформаційна дуга, розпізнавання критичної ситуації.

Mizyuk B. M.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel & Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE SYSTEM OF EARLY RECOGNITION OF SITUATION AS AN INFOBASE FOR STRATEGIC DECISIONS

***Abstract.** The article deals with the essence and phasing of strategic decision making. A characteristic features of strategic decisions are submitted, the key role of information is disclosed, the structure of decision-making process is considered, the three models of decision-making depending on information limitations are proposed. The concept of "strategic and information arc" is introduced as a measure of difference between the established objectives, their informational expression and actual state of organization. The essence of weak signals indicating the possibility of problems is defined and the approach to the formation of early recognition system of critical situations is proposed.*

Keywords: strategic decisions, decision-making, weak signals, recognition system, strategic arch, information arc.

Постановка проблеми. Прийняття обґрунтованих рішень становить важливий елемент ефективної діяльності керівників усіх рівнів системи управління. Справність процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління в кінцевому рахунку визначає конкурентну позицію організації. Важливо, що кожне рішення приймається в межах певного обсягу інформації, що отримується в обмеженому інтервалі часу. Причому основою успішного управління виступає повнота, достовірність та своєчасність отримуваних особою, приймаючою рішення (ОПР), даних. Інформаційна підтримка набуває особливого значення при вирішенні стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення розвитку діяльності підприємств повинно базуватися на постійному моніторингу стану відповідного сегмента ринку. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюються, суттєво впливають на стан суб'єктів господарювання. В цьому випадку розробка відповідних стратегій виступає важливим інструментом зміцнення їх конкурентних позицій. Тому питання стратегічного розвитку підприємств і організації досліджуються протягом багатьох десятиріч. Основні результати досліджень у цій галузі відображені в працях І. Ансофера, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрікланда,

А. Чандлера, Д. Бодді, Р. Пейтона та ряду вітчизняних вчених, таких як Е. Шершньова, А. Довгань, А. Наливайко та інших. У дослідженнях відомих науковців достатньо повно розкриваються концепції альтернатив і вибору оптимальної стратегії та способи її імплементації. Проте прискорення змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємств зумовлює потребу в більш глибокому розумінні та вирішенні проблеми ефективного інформаційного забезпечення кожного кроку прийняття стратегічних рішень.

Виходячи з цього, прийняття рішення можемо визначити як детерміновану реалізацію певних дій, раціональність здійснення яких залежить від продуманої поведінки особи, приймаючої рішення (ОПР). В структурному відношенні процес прийняття рішень можна схематично представити наступним чином:

Процес прийняття рішень характеризується високою динамічністю, а ключову роль у ньому відіграє інформація. Як видно зі схеми, процес прийняття рішень складається з 6 блоків, кожен з них має свої особливості:

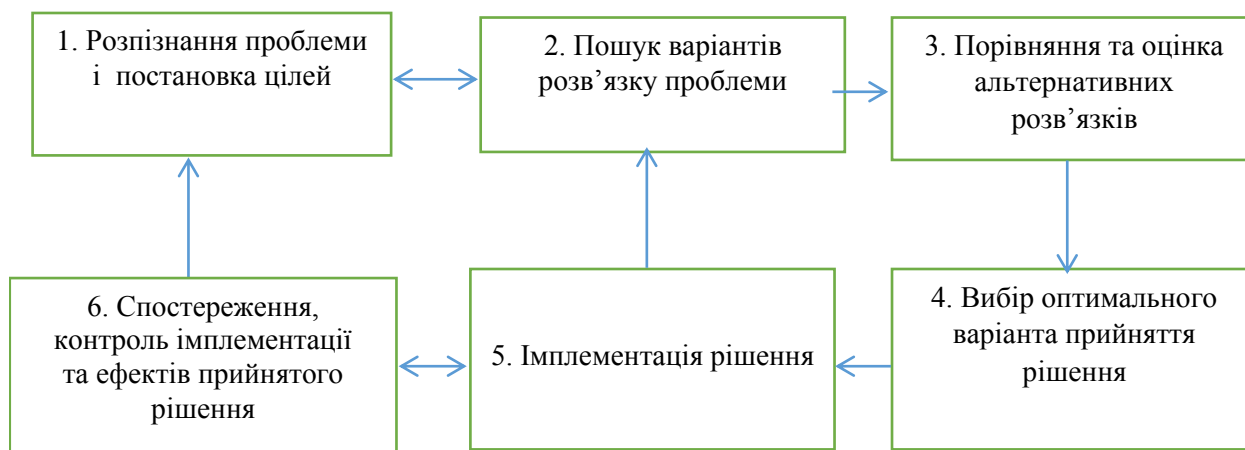


Рис. 1. Структура процесу прийняття рішень

Постановка завдання. Стаття має на меті дослідження ролі інформаційного забезпечення в процесі прийняття стратегічних рішень. Завдання полягає у формуванні такої системи раннього розпізнавання ситуації, яка б надавала можливість звузити ступінь інформаційної невизначеності й тим самим підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Систематизована послідовність викладу включає чотири етапи:

А - структуризація процесу прийняття рішень;

Б - характеристичні риси стратегічних рішень;

В - інформаційна невизначеність прийняття стратегічних рішень;

Г - система раннього розпізнавання ситуації в процесі прийняття стратегічних рішень.

А. Управління організацією являє собою складний набір дій, пов'язаних із послідовним виконанням найкращих та доступних на даний час опцій. Їх вибір пов'язаний з використанням доступних на даний час засобів. Підставою для цього є прийняття обґрунтованих рішень відповідно до прийнятого критерію оптимального співвідношення між витратами та отримуваними ефектами. Праця зосереджується на визначенні та ідентифікації проблеми, пошуку альтернативних варіантів їх вирішення, вибору найкращого варіанта та встановлення способів його реалізації, що приведе до розв'язку проблеми.

1. Розпізнання проблеми і постановка цілей – необхідність фіксації негативних подій та загроз, що появляються в зовнішньому або внутрішньому середовищі та вказують на розбіжність між фактично виникаючою та очікуваною ситуацією. Це вимагає перегляду цілей, що були поставлені до виникнення проблеми у відповідності до зміни обставин і усунення небажаного становища.

2. Пошук варіантів розв'язку проблеми – полягає в знаходженні шляхів виходу з небажаної ситуації, враховуючи при цьому силу загроз та сильні сторони власного потенціалу. Причому розробляється декілька варіантів побудови сценаріїв вирішення проблеми, виходячи з адекватності наявної інформації до гостроти проблеми.

3. Порівняння й оцінка альтернативних розв'язків – базується на суб'єктивній оцінці ОПР ступеня виникаючої. При цьому враховується ймовірність реалізації кожного варіанта, можливі наслідки від цього та ступінь відповідності до поставлених цілей.

4. Вибір оптимального варіанта прийняття рішень – є визначальним у процесі прийняття рішень. Полягає у визначенні ОПР напрямку та послідовності дій із урахуванням діапазону наявних засобів. Основою вибору виступає критерій, згідно з яким даний варіант є найкращим. Результатом акту вибору є рішення, в якому відображено алгоритм, згідно з яким вказується, хто має діяти, як має діяти, в якій послідовності і з допомогою яких засобів та ресурсів.

5. Імплементация рішення – полягає в реальному впровадженні прийнятого рішення з абстрактної площини у практичні операційні дії, які повинні здійснюватися в умовах, що визначаються в попередньому блоці.

6. Спостереження і контроль імплементации та ефектів прийнятого рішення – завершальний етап прийняття рішення, який полягає в постійному моніторингу здійснюваних операцій, оцінці отримуваних результатів, їх порівнянні із запланованими, часом виконанням та впливу на кінцевий розв’язок проблеми.

Рациональність здійснення описаного процесу прийняття рішень залежить від набору певних обмежень, що відносяться до ситуації, при якій виникла проблема, її складності, часу, відведеного на аналіз і прийняття рішення і т.п. У залежності від обмежень ОПР змушена діяти в умовах неповної, недостовірної й часто несвоечасної інформації, що знижує рівень обґрунтованості рішення. В залежності від ступеня інформаційного забезпечення можна виділити три моделі прийняття рішення:

- детерміновану, що відповідає умовам чіткого усвідомлення ситуації та причин виникнення проблеми;

результатів у перспективі. Стратегічні рішення носять комплексний характер і відносяться до всіх рівнів управління організацією. Вони ініціюють тактично-оперативні рішення і власне від ступеня їх обґрунтованості залежить ефективність та повнота виконання завдань на низових рівнях. Стратегічні рішення визначають напрямок і темп розвитку організації, її довготермінове функціонування. Від них залежить встановлення т.зв. використання стратегічних переваг та способів і методів реалізації обраної стратегії.

Процес прийняття стратегічних рішень включає послідовність дій, що мають на меті звужити розбіжності між встановленими стратегічними цілями і фактичними результатами використання своїх стратегічних переваг перед конкурентами. Мова йде про звуження так званої “стратегічної дуги”, що виражає співвідношення між організацією й бізнес-середовищем і відображає відмінність між фактичною та бажаною конкурентною позицією організації. В певному сенсі “стратегічна дуга” виступає мірою ступеня незбалансованості фактичного стану організації до умов середовища. Звуження “стратегічної дуги” з такого стану можна зобразити наступною схемою (рис. 2).

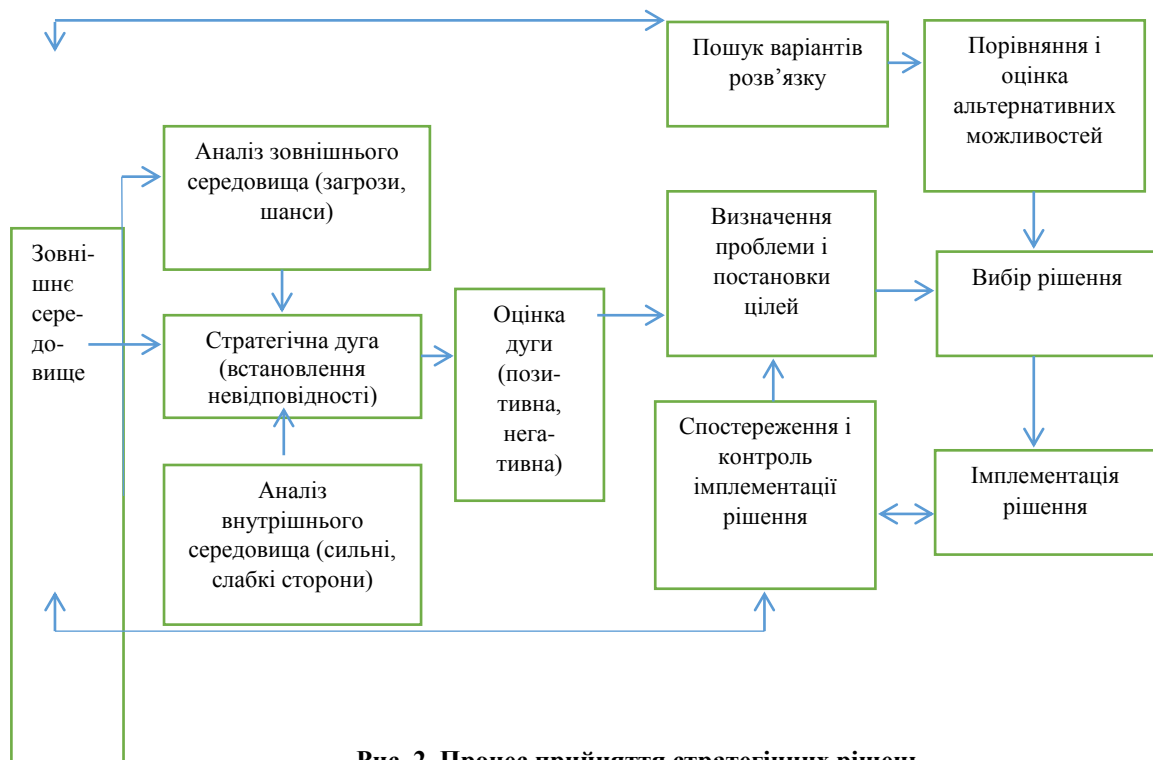


Рис. 2. Процес прийняття стратегічних рішень

-ризикову, коли приймати рішення потрібно в умовах неповної інформації, а достовірність даних, що є відомі, викликає сумнів;

- стратегічну, коли ОПР не може знати про майбутній перебіг подій і, відповідно, подальший розвиток проблеми.

Б. Модель, що відображає процес прийняття стратегічних рішень, має складний характер, оскільки пов’язана з непевністю отримання запланованих

Особливістю прийняття стратегічних рішень є те, що джерела проблем, які виникають для організації, знаходяться поза її межами в зовнішньому середовищі й тому контроль над ними є обмеженим. Це пов’язано з прискоренням змін, що відбуваються в оточенні організації та викликають непевність його становища і, відповідно, збільшують величину “стратегічної дуги”. Вона є похідною від “дуги інформаційної”, і тому завдання полягає в мінімізації останньої.

В. ОПР, що постає перед необхідністю прийняття рішення, як правило, володіє обмеженим набором інструментарію розв'язку проблеми. Це пов'язано з обсягом і якістю інформації, що є в розпорядженні, та власним баченням змісту та суті самої проблеми. Особливість та якість інформації беззаперечно впливає на процес прийняття рішення. Розв'язок проблеми

Проілюструвати “інформаційну дугу” з позиції понесених витрат на отримання даних і поступу у встановленні ситуації на основі отриманої інформації можна наступним рисунком (рис. 3):

Процес прийняття рішення починається від моменту появи розходження між стратегічними цілями і дійсним станом, в якому знаходиться організація.

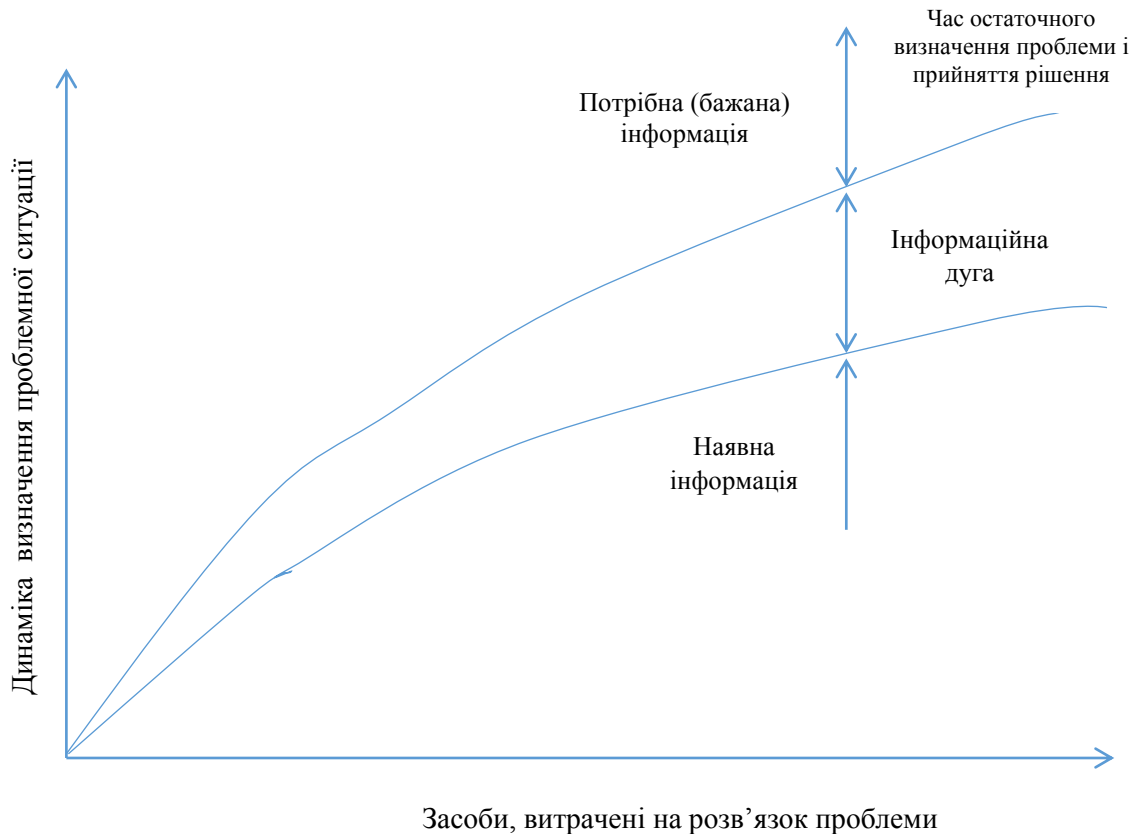


Рис. 3. Ілюстрація “інформаційної дуги” в процесі прийняття рішень

вимагає постійного отримання актуальних даних, але в умовах змін їх обсяг є меншим від необхідного.

Різницю між бажаним і якісним обсягом даних і тими даними, які є у наявності та можуть бути отримані в подальшому, назвемо “інформаційною дугою”. Власне це той брак інформації, який не дозволяє повністю зрозуміти суть та причини виникнення проблеми. Він має суб’єктивний характер і певні властивості:

- відноситься до конкретного суб’єкта (брак інформації відчувається різними ОПР по-різному);
- вразливість до часу (з плином часу “інформаційна дуга” може скорочуватися або збільшуватися);
- розмитість ліній (важко окреслити величину розходжень між фактичними та необхідними даними).

При прийнятті рішень ОПР знаходиться під впливом двох чинників: 1) обмеження в засобах;

2) обмеження у часі, а це утруднює пошук необхідних для обґрунтованого рішення даних. Чим більше часу і засобів, тим вища якість і раціональність пошуку необхідної інформації, краще розуміння ситуації та зменшення непевності.

Проблема, як правило, виникає раптово, і, чим більше часу відводиться на її осмислення, тим більше вона робиться зрозумілою. Після усвідомлення проблеми і причин її виникнення відбувається прийняття відповідних рішень. А це потребує засобів, інформації та часу на її одержання. Пошук відбувається в умовах більшого чи меншого ризику, який залежить від величини “інформаційної дуги”. Збільшення обсягу інформації приводить до зменшення ризику прийняття необґрунтованого рішення, і навпаки, чим менше інформації, тим більша вірогідність прийняття неправильного рішення. Чим досконаліші способи пошуку даних, тим більша кількість і якість необхідної інформації й краще можна зрозуміти суть проблеми. Разом з тим, фактично добута інформація не перевищуватиме всієї повноти необхідної. Отож, зменшення “інформаційної дуги” є можливим лише в суб’єктивному сенсі.

Г. Важливість прийняття рішень стратегічного характеру впливає з необхідності появи у зовнішньому середовищі серйозних загроз і проблем, що вимагає швидкої реакції. Це, в свою чергу, ставить

питання про виділення в інформаційному полі власне інформації стратегічного характеру, яка відрізняється від рутинної інформації, необхідної в поточному управлінні для прийняття рішень операційного характеру. Її особливістю є те, що вона проявляється у формі слабких сигналів, що формуються у зовнішньому середовищі непомітно, посилюються з плином часу і в певний момент відображають появу проблеми. Разом з тим, завданням стратегічного управління є не тільки розв'язок проблеми, а насамперед її попередження і недопущення. Тому на перший план виступає питання створення інструментарію, який би надавав ОНР можливість вчасно отримувати слабкі сигнали та підготуватися до появи нейтралізації проблеми.

В ролі такого інструментарію може служити система раннього розпізнавання ситуації (СРРС). Вона виступає частиною інформаційної системи організації. Її завданням є виявлення за допомогою сканування та моніторингу слабких сигналів в оточенні організації та фіксування змін і зменшення “інформаційної дуги”. Структурними елементами СРРС виступають: люди, канали зв'язку, комп'ютерні засоби, алгоритми обробки даних і технічно-організаційна інфраструктура. СРРС по суті виконує роль раннього застереження загроз і одночасно сприяє розробці планів та способів, які з успіхом можна використати при формуванні та реалізації нових стратегій розвитку.

Функціонування СРРС пов'язане з покращенням процесу прийняття стратегічних рішень (рис. 2) і спрямоване на пониження рівня невизначеності ситуації за рахунок пониження “інформаційної дуги” (рис. 3). Схематично їх зв'язок можна зобразити наступною схемою (рис. 4):

СРРС замикає в своїх рамках процеси, пов'язані з виявленням та ідентифікацією “слабких сигналів”, які в майбутньому можуть мати суттєвий вплив на становище та діяльність організації. Необхідність такої системи пов'язана з формуванням у ТОП-менеджменту бачення і відчуття появи у середовищі

стратегічних змін. Таке бачення приймає форму сценаріїв майбутнього розвитку. Останні розробляються для трансформації стратегічно важливої інформації в інноваційне відображення майбутнього. Варіанти сценаріїв представляють різні можливі версії розвитку та їх наслідки. СРРС, однак, не є засобом конкретного розв'язку виникаючої несподіваної проблеми, але виступає в ролі механізму, що попереджує при можливості загрози і надає відомості для прийняття обґрунтованих рішень. Здатність СРРС бути основою прийняття стратегічних рішень впливає з такої організації інформаційної технології, яка б забезпечила функції:

- 1) сприйняття;
- 2) експлуатації;
- 3) комунікації.

1. Функція сприйняття пов'язана з пошуком відомостей, які б сигналізували про можливу появу загроз в оточенні організації. При цьому такі відомості відображають слабкі сигнали, що напряму не ідентифікують можливих загроз і шансів, які pojawiaються в оточенні. Завдання полягає у їх вчасній ідентифікації, що дасть змогу збільшити час на розуміння суті проблеми і прийняти відповідні рішення.

2. Функція експлуатації пов'язана з діагностикою проблеми появи слабких сигналів, усвідомлення ступеня її стратегічності й бачення її суті. Отримані відомості обробляються, оцінюються й екстраполюються на наступний період. Мова йде про встановлення причин проблеми, напругу, межі часу і силу впливу на стан організації. Це приводить до розробки сценаріїв, які є основою можливих альтернативних напрямків вирішення проблемних ситуацій.

3. Функція комунікації дозволяє доводити до відома заінтересованих осіб сутність виявленої проблеми таким чином, щоб вони могли вчасно зреагувати на загрозу, встановити своє бачення ситуації й прийняти рішення щодо недопущення негативних наслідків.

Сумлінне виконання вказаних трьох функцій має суттєве значення на початковій фазі прийняття рішення і свідчить про значний потенціальний

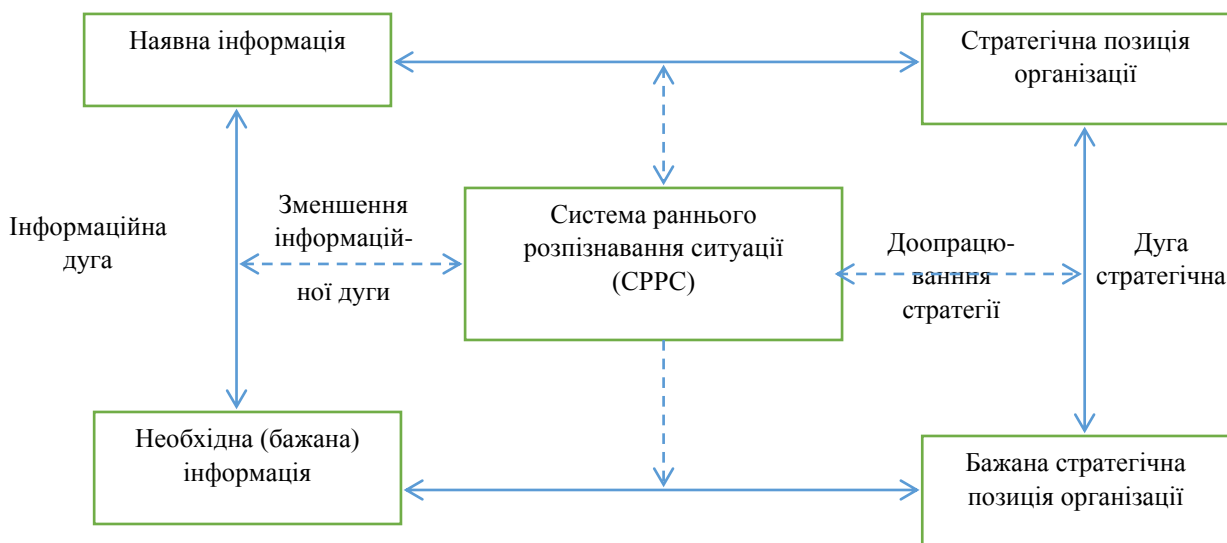


Рис. 4. “Дуга інформаційна” і “дуга стратегічна в СРРС”

вплив СРПС на прийняття стратегічних рішень. Він проявляється у наступному:

1. Розпізнання проблеми та встановлення цілей. Завдання СРПС – організація відбирає слабкі сигнали, які засвідчують про розбіжності між сподіваним перебігом подій і фактичним, за рахунок змін у середовищі, що може привести до неочікуваних негативних наслідків. Слабкі сигнали змушують відповідних менеджерів до дії. Тим самим СРПС ідентифікує, комунікує та ініціює процес прийняття рішень.

2. Пошук варіантів розв'язку проблеми. Зідентифіковані слабкі сигнали змушують розробляти альтернативи майбутніх подій, в яких вказувалося би на появу майбутніх загроз. Одночасно потрібно відслідковувати зміни в оточенні організації та отримувати релевантну до можливої проблеми інформацію.

3. Порівняння й оцінка альтернатив і вибір оптимального рішення. СРПС, з однієї сторони, поставляє інформацію про проблему, яку потрібно негайно вирішувати, а з другої, – розробляє сценарії майбутнього, пов'язані зі зміною зовнішнього середовища. А це приводить до зменшення “інформаційної дуги” і прийняття більш обгрунтованого рішення.

Імплементація рішення, спостереження і контроль виконання. Послідовне спостереження за змінами середовища, що покладене на СРПС, дозволяє в імітаційному режимі відслідковувати, які з розроблених сценаріїв були найбільш адекватні до реальних ситуацій і якщо прийняті рішення були дочасними, то появляється резерв часу на їх коригування і видозміну майбутніх дій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Функціонування і розвиток організації є результатом усвідомленого вибору і раціонального виконання стратегічної програми дій керівництва. Постійно існуюче напруження на лінії “організація – зовнішнє середовище” і виникаючі з цього проблеми не можуть бути вирішені автоматично. Це можливо лише на основі комплексу продуманих і обгрунтованих рішень, які скеровані на виконання прийнятої стратегії та посилення конкурентної позиції. Побудова вдалої конкурентної переваги вимагає повного розуміння проблемної ситуації, що затримуються недобором та звуженням інформаційного поля. Власне створення інформаційної системи, зокрема системи раннього розпізнання ситуації на стратегічному рівні, допомагає керівництву організації в ідентифікації й оцінці виникаючих загроз, дає змогу ідентифікувати потенційні проблеми та ініціювати процес прийняття відповідних рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ., под. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2002. – 554 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

3. Гладун В. П. Планирование решений / Гладун В. П. – К. : Наукова думка, 1987. – 168 с.

4. Глушков В. М. Введение в кибернетику / Глушков В. М. – К., 1964.

5. Гремилов А. А. Как принять наилучшее решение в реальных условиях / Гремилов А. А. – М. : Радио и связь, 1991. – 320 с.

6. Гордон Я. Целевая конкуренция / Я Гордон ; [пер. с англ.]. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.

7. Поспелов Д. А. Ситуационное управление. Теория и практика / Поспелов Д. А. – М. : Наука, 1986. – 288.

8. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

9. Хассе Д. Стратегия и планирование / Д. Хассе ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

10. Bak J. Controlling asystem wojesnego ostrzezenia [w:] Nalepka A (red). Organizacja komercyjnie i niekomercyjnie wobec wzmozonej konkurencji oraz wzrastajacyen Wymagan konsumentow / Wyzsra Srkola Bisnesu. - Tarnow, 2002.

11. Griffin R. W. Podstawy zarzadzania organizacjami. - PWN, Warszawa, 2004.

12. Hateh M. Teoria organizacji. - PWN. – Warszawa, 2002.

REFERENCES

1. Aaker D. (2002), *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie*, Piter, SPb., 554 s.

2. Ansoff I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*, Jekonomika, M., 519 s.

3. Gladun, V. P. (1987), *Planirovanie reshenij*, Naukova dumka, K., 168 s.

4. Glushkov, V. M. (1964), *Vvedenie v kibernetiku*, K.

5. Gremilov, A. A. (1991), *Kak prinjat' nailuchshee reshenie v real'nyh uslovijah*, Radio i svjaz', M., 320 s.

6. Gordon Ja. (2006), *Celevaja konkurencija*, Ver-shina, M., 368 s.

7. Pospelov, D. A. (1986), *Situacionnoe upravlenie. Teorija i praktika*, Nauka, M., 288.

8. Smirnov, Je. A. (2001), *Upravlencheskie reshenija*, INFRA-M, M., 264 s.

9. Hasse D. (2001), *Strategija i planirovanie*, Piter, SPb., 384 s.

10. Bak J. (2002), *Controlling asystem wojesnego ostrzezenia* [w:] Nalepka A (red). Organizacja komercyjnie i niekomercyjnie wobec wzmozonej konkurencji oraz wzrastajacyen Wymagan konsumentow, Wyzsra Srkola Bisnesu, Tarnow.

11. Griffin, R. W. (2004), *Podstawy zarzadzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

12. Hateh M. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa,.