

УДК 355.02:519.216.3

**Віктор Євгенович Бобильов**  
**Анатолій Анатолійович Кравчук**

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ, ЩО ДИНАМІЧНО ЗМІНЮЄТЬСЯ

### Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Прийняття рішень являє собою найважливішу функцію будь-якого командира - управлінця. Прийнято вважати, що область прийняття рішень досить добре вивчена. Однак на сьогоднішній день питання ефективності прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, яка стрімко змінюється, залишається відкритим. Командир будь-якого рівня це особа, яка приймає рішення (далі ОПР), - це людина, яка має ясну систему пріоритетів і ефективно обробляє наявну у нього інформацію, приймаючи оптимальні рішення [1]. Крайні варіанти інтерпретації раціонального прийняття рішень припускають наявність у ОПР правильних уявлень (відомих також як інтелектуальні, «ментальні») моделі про такі складні динамічні системи, як, наприклад, загальновійськовий бій (операція). Частина дослідників, особливо прихильники поведінкового підходу в управлінні, схильні вважати, що для ОПР характерне прийняття рішень в умовах так званої «обмеженої раціональності» (bounded rationality) - термін, який ввів в обіг відомий вчений, лауреат Нобелівської премії з економіки 1978 Герберт Саймон [3]. Навіть у випадку помірно складної обстановки в процесі прийняття рішень ОПР значно спрощує картину навколишньої дійсності (оперативно-тактичної обстановки, що складається), що сприяє прийняттю далеко не найкращих рішень.

### Формулювання мети статті. Виклад основного матеріалу

Сучасна реальність ведення бойових дій (операцій) така, що командир (ОПР) змушений приймати рішення, діючи в рамках складної і швидкоплинної оперативно-тактичної обстановки. В кінці 1970-х рр. дослідниками був введений в обіг термін «прийняття рішень в динамічному середовищі» [3]. Процесу прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, яка динамічно змінюється характерно наступне:

1. Необхідність прийняти не одне, а кілька рішень для виконання поставлених завдань, кожне з яких має розглядатися в контексті інших рішень;

2. Прийняті рішення не є незалежними: кожне наступне рішення обмежено наслідками вже прийнятих раніше і в свою чергу накладає обмеження на подальші рішення;

3. Оперативно-тактична обстановка в процесі прийняття рішень змінюється як сама по собі, так і

в залежності від прийнятих рішень;

4. Рішення приймаються в режимі реального часу (тобто безпосередньо в процесі зміни оперативно-тактичної обстановки, що складається).

Прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, що динамічно змінюється, характерно для таких поширених явищ, як, наприклад, вибір маршруту при русі колон техніки і озброєння, управління військами (силами) у ході бою (операції), управління процесами всебічного забезпечення бою (операції) і т.п. Ці та інші дослідження в області поведінкових наук та імітаційного моделювання виявили обмеженість раціонального підходу до прийняття рішень [1, 2, 3]. Основний висновок полягав у тому, що управлінці приймають дуже неефективні рішення в умовах навіть помірно динамічної складності.

Найбільш важливим фактором прийняття правильного рішення є наявність у командира (ОПР) коректної інтелектуальної моделі ситуації (обстановки). Інтелектуальні (ментальні) моделі ОПР являють собою результат когнітивних процесів сприйняття оперативно-тактичної обстановки і особливостей мислення людини. Коли інтелектуальна модель ОПР відрізняється від реальної, то рішення, що приймаються на основі подібної моделі, практично завжди помилкові. Проведенні раніше дослідження дозволили зробити важливий висновок: у процесі виявлення і вирішення управлінської проблеми ОПР концептуалізує ситуацію (оперативно-тактичну обстановку), що склалася, за допомогою своїх інтелектуальних моделей, а потім на цій основі робить висновки щодо обстановки і приймає рішення щодо необхідних коригувальних дій з досягнення поставлених цілей.

Серед головних причин низької ефективності прийняття рішень дослідники виділяють насамперед недооцінку ролі ефектів зворотного зв'язку та (або) її некоректне сприйняття. Складність прийняття рішень в обстановці, що динамічно змінюється, посилюється характерними для неї нелінійними процесами і присутністю ефектів запізнювання в часі між причиною і наслідком. Згідно з деякими дослідженнями, наявність петель зворотного зв'язку, ефектів запізнювання в часі і нелінійного поведіння призводить до серйозних обмежень раціонального підходу до прийняття рішень [4, 5, 6]. Неминуче виникаючи в процесі прийняття рішень спотворення і погрішності сприйняття обстановки, що складається, ґрунтуються також і на механізмі

спрощення сприйняття реальності і вибірковому використанні інформації [7, 8]. Дослідження в області поведінкових наук і прийняття рішень виявили цілий список прийомів, що спрощують сприйняття складності в ситуаціях, де потрібно було прийняти рішення. Герберт Саймон був першим, хто поставив під сумнів відому тезу про раціональність прийняття рішення, відзначаючи, що спрощення в процесі прийняття рішень широко поширені і навіть порівняно прості ситуації можуть виходити за рамки досить обмежених аналітичних можливостей ОПП, - так з'явилася його теорія «обмеженої раціональності». У ситуації необхідності прийняття рішення ОПП найчастіше не має іншого шляху, ніж скористатися стратегією спрощення реальності. Крім того, обмеження за часом у процесі прийняття рішень, яке має місце в сучасній війні, негативно позначаються на ефективності прийняття рішень. Аналіз процесів прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, що динамічно змінюється (за результатами досліджень проведених на командно-штабних навчаннях останніх років), ще раз підтвердив, що, чим менше часу на прийняття рішень залишається у командирів, тим простіше правила (евристика), якими вони керувалися при прийнятті рішень.

Нарешті, ряд досліджень виявив, що командира (ОПП) відрізняє невисока ефективність у разі необхідності прийняття рішень з невизначеними змінними (не уточнені розвідувальні дані, неповна інформація про стан своїх військ і т.д.) - рішення, прийняті в цих умовах, не ґрунтуються на раціональності. Комбінація динамічної складності і невизначеності характерна для управління в сучасному бою (операції), коли командири змушені приймати рішення, дуже далекі від оптимальних. Дослідження в області прийняття рішень у обстановці, що динамічно змінюється, поставили ряд складних проблем перед теорією прийняття рішень - зокрема, недоцільність і неможливість (внаслідок обмежень за часом) виконання стандартного аналізу, наприклад, на основі дерева рішень. Так, у разі турбулентного зовнішнього середовища аналіз дерева рішень стає надмірно

складним і вимагає занадто багато часу. Таким чином, застосування традиційних аналітичних підходів до прийняття рішень в умовах обстановки, що динамічно змінюється, дуже обмежена. Крім того, специфіка прийняття рішень в умовах обстановки, що динамічно змінюється, ускладнюється також і тим, що прийняте раніше помилкове рішення стає практично неможливо виправити в майбутньому навіть за умови прийняття ідеальних за оптимальності рішень невелика початкова помилка стрімко направляє хід ведення бойових дій (операцій) в неправильний напрям.

### Висновки

Як показує проведений вище аналіз, прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, що динамічно змінюється, утруднено з цілого ряду причин. Численні дослідження в області військового мистецтва та імітаційного моделювання демонструють обмежені можливості ОПП приймати коректні рішення в умовах швидкоплинної складної оперативно-тактичної обстановки. Узагальнений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що від сприйняття командиром (ОПП) управлінської ситуації (проблеми) буде залежати його підхід до її вирішення. Недооцінка зворотного зв'язку та ефектів запізнювання призводить до спотворення сприйняття управлінської ситуації і обумовлює вибір та застосування явно неефективних заходів управлінського впливу, підсилюють негативні наслідки і побічні ефекти внаслідок динамічності і складності обстановки, що складається.

Аналіз досліджень щодо прийняття рішень в умовах оперативно-тактичної обстановки, що динамічно змінюється, також сприяє більш глибокому розумінню механізму когнітивних процесів прийняття управлінських рішень у рамках складності сучасних процесів ведення бойових дій (операцій).

Вищесказане дозволяє зробити висновок про необхідність більш глибокого сприйняття та аналізу сучасних проблем управління військами (силами), які б враховували важливу роль зворотного зв'язку і ефектів запізнювання.

### Література

1. **Simon H.A.** Rationality in Psychology and Economics // The Journal of Business. 1986. Vol. 59. P. 209–224.  
 2. **Sargent T.J.** Macroeconomic Theory. New York: Academic Press, 1979.  
 3. **Simon H.A.** Models of Bounded Rationality. Cambridge, MA: The MIT Press, 1982.  
 4. **Sterman J.** Misperceptions of feedback in dynamic decision making // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1989. 43(3). P. 301–335.  
 5. **Derner D.** On the Difficulties People Have in Dealing with Complexity // Simulation and Games. 1980. 11. P. 87–106.

6. **Einhorn H.J.** Learning from Experience and Suboptimal Rules in Decision Making // T. Wallsten (ed.). Cognitive Processes in Choice and Decision Behavior. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1980.  
 7. **Tversky A., Kahneman D.** Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases // Science. 1974. 185 (September). P. 1124–1131.  
 8. **Kahneman D.** Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioural Economics // The American Economic Review. December 2003. p. 1449–1475.

В статье на основе анализа исследованной процесса принятия решения командиром-управленцем в условиях динамически изменяющейся оперативно-тактической обстановки, определены основные проблемные вопросы, которые возникают в процессе принятия решения в таких условиях, определены пути и направления их решения.

*Ключевые слова:* принятие решений, динамически изменяющаяся оперативно-тактическая обстановка, лицо принимающее решение.

The investigation results of the process of decision-making by a commanding manager conditioned by a dynamically changing theatre-of-war situation have been revealed in the article. Hence, the main problematic issues emerging in the process of decision-making under abovementioned circumstances have been defined. While the author singled out ways and options for their solving.

*Key words:* decision-making, dynamically changing theatre-of-war situation, a decision-maker.