

Гончаренко Т.П. Сучасний погляд на прийняття стратегічних управлінських рішень із координації науково-технічної діяльності промислового підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2005.- Вип. 205.- Том 4. – С. 790-799.

Гончаренко Т.П. старший викладач, Українська академія банківської справи

Сучасний погляд на прийняття стратегічних управлінських рішень по координації науково-технічної діяльності промислового підприємства

В статті наводиться критичний аналіз деяких існуючих підходів до вирішення основних проблем при прийнятті стратегічних рішень керівниками в процесі вибору спрямування наукових досліджень та координації управлінського впливу в ході науково-технічних робіт та реалізації їх результату.

Ключові слова: науково-технічна діяльність, наукові знання, стратегічне управління, стратегічні рішення, діапазон управлінського рішення, невизначеність, багатокритеріальність.

Вступ

Ефективність стратегічного менеджменту науково-дослідної діяльності залежить від рівня теоретичного обґрунтування і якості здійснення процесу прийняття стратегічних рішень стосовно пошуку та вибору пріоритетних напрямків розвитку. Саме ця складова менеджменту наукових досліджень забезпечує чітку координацію усіх дій підприємства, сфокусованих на формуванні заділу наукових знань та єдність загальних внутрішніх цілей, надає можливість обирати найбільш раціональні шляхи розвитку, зменшує ризик прийняття керівництвом помилкових рішень, створює передумови для стратегічного та

поточного контролю, управління структурою ресурсів, сприяє підвищенню готовності до непередбачених і навіть шоківих змін ринкової ситуації, формування цілей та напрямків науково-дослідницької діяльності підприємства [2,3,4,5,7,8].

Вперше проблеми пов'язані із прийняттям стратегічних рішень привабили увагу теоретиків та практиків менеджменту наприкінці 70-х років. Це обумовлено радикальними змінами зовнішнього оточення організацій, яке стало більш динамічним, напруженим, під час агресивним, ігнорувати вплив якого та приймати довгострокові рішення без урахування динаміки змін факторів оточення стало неможливим. Багато організацій у розвинених країнах не змогли пристосуватись до таких змін в умовах господарювання, ще більша кількість намагалися якось виживати, але їм бракувало досвіду та теоретичного обґрунтування їхніх дій. Тому теоретичним та методологічним аспектам стратегічного управління в продовж останніх років було присвячено багато спеціальних досліджень та монографій за кордоном. Чималий вклад в становлення та розвиток цього розділу науки управління внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс, У. Кінг, К. Боумен. Різні аспекти багатокритеріального прийняття рішень розробляли Девід Белл, Говард Райфа, Ральф Кіні, та багато інших авторитетних у світовому науковому співтоваристві авторів. Сьогодні упевнено можна казати, що саме з їхніх праць почалася класична теорія стратегічного управління. Знаковими у галузі методології різних аспектів стратегічного менеджменту, зокрема обґрунтування та прийняття стратегічних рішень були у свій час розробки таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу як, Boston Consulting Group, McKinsey&Co, Arthur D. Little, Ernst&Yong. Саме вони сприяли тому, що практична користь та необхідність стратегічного підходу до процедури прийняття стратегічного рішення були усвідомлені діловими кругами достатньо швидко.

Постановка завдання

Наукові дослідження, їх рівень та потенціал мають велике значення в діяльності підприємства, оскільки вони по-різному впливають на протікання різних бізнес та організаційних процесів підприємства, під час прискорюючи їх, а інколи, навпаки – уповільнюючи. Так, заділ наукових знань формує конкурентний потенціал підприємства та надає йому фору перед конкурентами, сприяє появі нових технологій, нових продуктів або матеріалів, які створюють імідж організації та прихильність споживачів. З іншого боку відсутність нових знань, або неможливість їх перетворення на комерційний продукт з високою конкурентоздатністю погіршує стан підприємства на ринку та обмежує розвиток. В цілому нові знання дозволяють більш широко використовувати виробничий потенціал, впливають на маркетингову політику та ринкову позицію, та здійснюють багато інших впливів. Тому підприємства, які прагнуть до багаторічного успіху приділяють значну увагу формуванню та динамічному й прогресивному розвитку науково-технічного потенціалу. Важливим питанням в цьому процесі є забезпечення прийняття раціональних стратегічних рішень з низьким відсотком відхилень від діапазону рішення. Це є дуже важливим, оскільки результат науково-технічних робіт є величиною вірогідною, а витрати на його отримання носять реальний характер, та приймаючи рішення стосовно здійснення наукових досліджень треба враховувати можливі наслідки пов'язані із неможливістю використання отриманих науково-технічних знань у комерційному виробництві у певному періоді, необхідність додаткового фінансування робіт та ін.

Саме сукупність цих проблем, які здебільшого є необґрунтованими з наукової точки зору формує перед нами наступні цілі: аналіз існуючих підходів до вирішення проблеми багатокритеріальності при прийнятті стратегічних рішень стосовно вибору напрямлення наукових досліджень та координації управлінського впливу в процесі здійснення науково-технічних досліджень та реалізації їх результату, а також спроба сформуванню більш раціональний підхід до вирішення проблемного питання.

Результати

Перебудова системи економічних відносин у нашій країні закономірно пробудила інтерес до можливості застосування арсеналу методів стратегічного менеджменту у процесі прийняття рішень стосовно координації управлінського впливу на хід науково-технічних досліджень промислових підприємств [2,4,9]. Однак, на жаль, прояви цього інтересу виявляються здебільшого у науковців та найчастіше у вигляді перекладу закордонної літератури із даної тематики та її компілювання у різних формах. В той же час, треба зазначити, що теорія та методологія і саме стратегічного менеджменту, і його найперспективніших напрямків, не тільки далека від завершення свого становлення, але й потребує в цілому ряді випадків критичного аналізу її класичних концепцій. Слід також зазначити, що стратегічний менеджмент є науковим напрямком з дуже вагомим практичним ухилом, тому певні методи, принципи та підходи вперше формуються практикуючими менеджерами в реальних умовах і лише потім їх науково обґрунтовують та перетворюють на концепції.

Тому під час спостерігається відсутність наукових підходів до управління складними процесами, але очевидне їх практичне здійснення. До такої ситуації можна віднести процес управління формуванням заділу науково-технічних знань на сучасному промисловому підприємстві, та особливо прийняття в рамках цього процесу, стратегічних рішень [9]. Це в більшій мірі пов'язано із характером науково-технічної діяльності, яка здебільшого є не детермінованою, містить ймовірність подій та відхилення, що можуть призвести до небажаних результатів, нечіткий характер самих результатів, слабку прогнозованість подій та наслідків, має високу вартість досліджень, а отже й високу вартість помилок. В доданок до цього треба зазначити прихильність до процесу формування науково-технічних знань впливу деяких елементів зовнішнього середовища, які в сучасних умовах здебільшого є дуже змінними та рухливими, їх розвиток практично неможливо спрогнозувати, однак цей вплив може значно відхилити керований процес,

затягнути його в часі або, навіть привести до безцільності (наприклад, у випадку радикальної зміни потреб споживачів).

Отже, у відповідальності менеджерів, які приймають стратегічні рішення лежить пошук альтернатив, які б з одного боку враховували вищезазначені ознаки керованого процесу, з іншого відповідали певній кількості критеріїв притаманних стратегічним рішенням (зазвичай ці критерії лежать у тривимірному просторі: час-ресурси-ефективність) та вибору найприоритетніших напрямків науково-технічних досліджень, які забезпечать підприємство стабільними конкурентними перевагами на тривалий час, а також найоптимальні шляхи реалізації прийнятих рішень.

Звичайна процедура прийняття рішення поділяється на два блоки дій: дії пов'язані із розробкою стратегічного рішення та дії пов'язані з прийняттям рішення. Розробка рішення включає в себе наступний набір дій:

- аналіз факторів спричинивши появу проблеми або коло проблем стосовно яких необхідно прийняти рішення;
- аналіз ймовірних наслідків відсутності прийнятого рішення або наслідків прийняття рішення з високим ступенем відхилення від діапазону раціональних рішень;
- формування спектру критеріїв та обмежень за якими має бути прийняте рішення
- пошук найбільш компетентних відповідальних осіб, спеціалістів, експертів які б сприяли розробці та оцінці рішення;
- постановка завдань;
- пошук інформації, її обробка та аналіз;
- визначення вихідних характеристик проблеми із урахуванням накладених обмежень;
- затвердження мети та критеріїв управління, їх кінцеве формулювання.

Прийняття рішення міститься в наступному:

- обґрунтування та побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- розробка альтернативних варіантів рішення;

- вибір методу рішення, моделювання;
- обґрунтування (економічне, соціальне та ін.) обраної альтернативи;
- обговорення обраної альтернативи із експертами та потенційними виконавцями;
- організація виконання рішення;
- контроль виконання рішення;
- стимулювання якості виконання прийнятого рішення, економії ресурсів та дотримання терміну;
- встановлення зворотного зв'язку із особою яка реалізовує рішення, та за необхідністю корегування критеріїв, обмежень.

Прийняття рішення пов'язане із вибором напрямку дій, та якщо тактичні рішення (рішення пов'язанні із поточною, а не перспективною діяльністю) здебільшого приймаються значно легко без спеціальної обробки альтернатив, залучення експертів та спеціалістів бо ентропія є мінімальною, то стратегічні рішення, через те, що інформація про можливі стани системи та зовнішнього оточення частково або повністю відсутня, потребують суттєвої підготовки. Процес розробки та прийняття стратегічного рішення є тривалим та дуже відповідальним, оскільки виступає базою для рішень всіх ієрархічних рівнів підприємства. Під час рішення такого роду неможливо прийняти самотужки, в таких випадках керівник залучає фахівців які допомагають розробляти рішення, формують критерії та діапазон прийняття рішення, а також експертів, котрі оцінюють рішення на предмет ефективності його реалізації та досягнення цілей.

Процес прийняття керівною особою стратегічного рішення знаходиться під впливом багатьох факторів, які своїм корегуючим ефектом відхиляють рішення від оптимальної точки. Деякі фактори впливу можуть бути стабілізовані, деякі ні. (рис.1)

Так, наприклад, загально організаційні цілі завжди виступають в якості фундаменту прийняття стратегічних рішень, бо самі рішення є інструментами досягнення цих цілей, тобто вони є стабілізованими. В той же час, цілі можуть

бути встановлені не вірно, і це під час, виявляється в процесі розробки управлінського рішення на етапі формування обмежень й критеріїв або в процесі створення масиву альтернатив, що підлягають аналізу. В цьому випадку загально організаційні цілі (стратегічні цілі) мають бути піддані спершу критичному аналізу, а потім навіть можуть бути або скореговані або переглянуті.

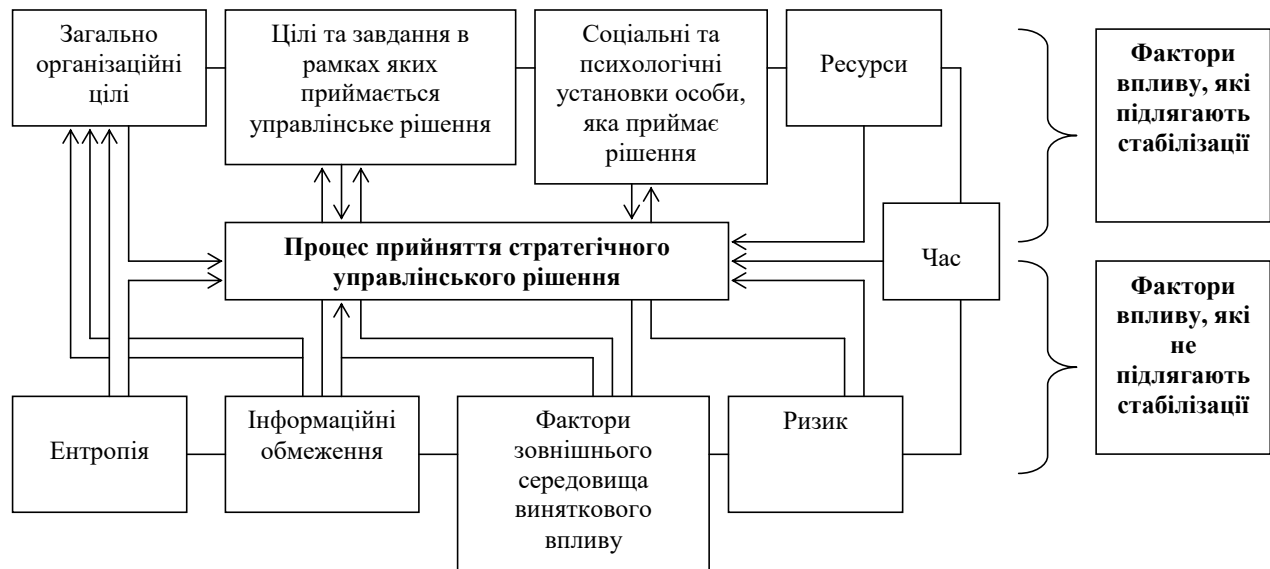


Рис. 1. Взаємозв'язок факторів впливу на процес прийняття стратегічного управлінського рішення

Інший приклад, фактори зовнішнього середовища виняткового впливу. Загальновідомо, що зовнішнє середовище організацій характеризується з позицій нестабільності, рухливості, невисокої прогнозованості, складності, структурованості та взаємозалежності факторів. Треба також зазначити, що для вітчизняних підприємств й організацій характерне агресивне поєднання цих факторів, тобто зовнішнє середовище, яке може бути в трьох станах: нейтральне, сприятливе та агресивне, по відношенню до наших підприємств здебільшого агресивне. Безумовно, стабілізація факторів такого середовища та ще й які здійснюють винятковий вплив на процедуру прийняття рішення можлива лише часткова, а інколи й взагалі неможлива.

Наряду із вищезазначеним треба відзначити, що будь який процес пов'язаний з управлінням науково-технічною діяльністю промислового підприємства здійснюється в умовах багатокритеріальності. Чисельність критеріїв формується за рахунок великої кількості показників ефективності та різних факторів, які потребують урахування, аналізу та формування чисельності сценаріїв розвитку подій й т. ін. Завдання багатокритеріальної оптимізації зустрічаються дуже часто при управлінні підприємством та окремими його процесами, типовим прикладом є й прийняття управлінського рішення.

З одного боку багатокритеріальність дозволяє із більшою адекватністю відображати дійсність, з іншого суттєво ускладнює завдання, бо існують лише відносно – задовольняючі, некінцеві способи пошуку умовних рішень у таких постановках, тобто спостерігається чисельність альтернативних варіантів виходячи з багатообразності критеріїв оцінки та факторів, що впливають на рішення.

Згідно із процедурою прийняття управлінського рішення (рис. 1), керівник формує спектр критеріїв, який утворює умовний діапазон альтернатив, за рамками якого рішення вже не буде ефективним, та здійснює пошук найбільш підходящої альтернативи саме в цьому діапазоні обмежень та критеріїв. У якості критеріїв прийняття рішень стосовно науково-технічної діяльності підприємства можуть виступати такі чинники як:

- вартість досліджень;
- період впровадження науково-технічних розробок у виробництво;
- рівень розробок у порівнянні із світовими досягненнями;
- забезпеченість ресурсами;
- кваліфікація персоналу;
- адекватність потребам ринку та ін.

Очевидним є й той факт, що багатокритеріальність це суттєвий бар'єр при прийнятті стратегічних рішень, бо ускладнює саму процедуру, робить її більш

тривалою, та якщо до багатокритеріальності додати й певну ентропію, то шансів прийняти вірне рішення стає ще менше.

Як бачимо, процес прийняття стратегічного управлінського рішення лежить у полі декількох конститутивних проблем, які значно ускладнюють саму процедуру, знижують загальну ефективність прийнятого рішення, відхиляють його від заданих параметрів, призводять до суттєвих помилок. Водночас, сучасні процеси глобалізації вимагають під час миттєвої реакції на ринкові події, тобто керівник не має достатньо часу для детального аналізу альтернативних варіантів прийняття рішення.

На сьогоднішній день ще поки відсутня комплексна методика прийняття рішення за якою керівник міг би позбутися вищезазначених проблемних питань або знизити їх вплив. Теорія стратегічного управління пропонує в основному поодинокі способи боротьби із тими чи іншими проблемами, так наприклад існує два основних способи боротьби із багатокритеріальністю. Один з них полягає у тому, що треба перетворити всі критерії, крім одного, в обмеження, та вирішити завдання оптимізації за критерієм, що залишився. Наприклад, можна встановити рівень витрат які не повинні бути перевершені, та при цій умові максимізувати прибуток. Або інший варіант: прийняти умову при якій прибуток повинен бути не менший за задану величину (наприклад, якщо виконується визначене замовлення), та оптимізувати витрати при цій умові. Другий підхід у боротьбі із багатокритеріальністю полягає в тому, щоб на основі вихідних критеріїв сконструювати один новий та оптимізувати його. В цьому випадку можна використовувати рентабельність, тобто часткове відділення прибутку від витрат. При максимізації рентабельності знаходиться найкраще співвідношення між витратами та прибутком.

Однак, очевидним є й той факт, що обидва методи не враховують можливість мінливості зовнішнього середовища з якої випливає потреба у високій гнучкості рішення та його пристосованості до потенційних змін, тобто описані методи фактично виключають поліваріантність рішення.

Ми пропонуємо варіант прийняття оптимального рішення – тобто такого, який буде задовольняти у якійсь мірі певну частину критеріїв до оптимального значення - на основі так би мовити *симбіотичного* підходу. В організаціях, як правило існує ієрархія цілей та завдань, тобто є цілі високого порядку на основі котрих формуються цілі більш низьких рівнів, при цьому цілі не конфліктують друг із другом саме через те що вони витікають одна з одної. Якщо цю ієрархію цілей перенести на стратегічні управлінські рішення, тобто сформувати певну ієрархію для того щоб уникнути конфліктності критеріїв, ми можемо отримати області в яких рішення будуть підпорядковані певній системі. Тобто ми уникаємо конфліктності критеріїв.

При цьому ефективним буде використання японської моделі прийняття рішень, яка має назву „рінгі”. Ця модель зарекомендувала себе як ефективний груповий спосіб вирішування стратегічних питань. Суть цього підходу полягає в наступному: керівникові важко прийняти ефективне рішення самотужки, у будь якому випадку залишаються зони які не підпали під аналіз та формування альтернатив, або не всі ракурси проблемного питання були розглянуті. З метою зменшення ризику помилкового рішення або його відхилення та відповідальність за прийняття розподіляється між всіма керівниками яких торкається це рішення. Таким чином, керівна особа, котра приймає стратегічне управлінське рішення повинна повідомити певну кількість функціональних керівників про діапазон прийняття рішення та можливі альтернативи. В свою чергу кожен з керівників отримуючи таку інформацію повинен надати своє бачення проблеми, може навести аналітичні дані або критику стосовно пропонованих альтернатив. Таким чином, ми можемо досягти багато ракурсного погляду на проблемне питання, спричинити появу ефекту синергії, плюс до цього, рішення буде прийматися із урахуванням потреб різних функціональних сфер, тобто одночасно знижується ризик появи між функціональних конфліктів. Отже, процедура прийняття стратегічного управлінського рішення перейде на якісно новий рівень, що безумовно спричинить більшу ефективність цього процесу.

Висновки

Сучасний етап розвитку організацій цікавий тим, що зміни навколишнього середовища примушують керівників шукати все нові й нові методи та засоби управління різноманітними питаннями керованих ними систем. В той же час, інколи зміни відбуваються так швидко, що керівник навіть не встигає усвідомити ці зміни, не кажучи вже про реакцію на них. Тому, безумовно, дуже гостро стоїть питання формування сучасних підходів до різних аспектів управлінської діяльності, особливо до прийняття управлінських рішень. Запропоновані в даній статті методи нівелювання проблемних зон процедури прийняття стратегічного управлінського рішення безумовно нададуть певний імпульс стосовно вирішення питань більшої ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень.

Утім, треба зазначити, що на шляху пошуку надсучасної та най ефективної моделі прийняття рішень, особливо рішень, які приймаються в середовищі невизначеності до якого відносять й науково-технічну діяльність підприємства, постає кількість питань, які не підпадають під розгляд сучасних науковців. Пошук повинен тривати, при цьому актуальним є як використання здобутків вчених радянського періоду, так і досвід сучасних закордонних вчених.

Список використаної літератури

1. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
2. Велисов А.В. Стратегическое управление корпоративными инновациями. – СПб.:ИСЭПРАН, 1999.-167с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. – К.:КНЕУ, 2000.-360 с.
4. Загорський В.С. Вовчак О.Д. Інноваційна стратегія підприємства та напрями її реалізації на сучасному етапі. //Регіональні перспективи, №2-3, 2000р.

5. Захарін С.В. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств //Фінанси України, №1– 2003.
6. Кардаш В.Я. Інноваційна політика. – К.:КНЕУ, 1999. – 124 с.
7. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. – К.: Наук. Думка, 2003. – 364 с.
8. Сопильняк И.С. Инновационная политика предприятия в условиях рынка. //Экономика: проблемы теории и практики. Сб. научных трудов.- 143 вып. – Днепропетровск. ДНУ, 2002. – с.92
9. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
10. Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений / пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.