Полярус А.В.
канд. экон. наук Санкт-Петербургский государственный Технологический институт (технический университет)

Смотря по ситуации…

определение эффективности выбора управленческих решений

Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего. В то же время каждая ситуация индивидуальна, и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

В ситуационном анализе, так же как в системном анализе и в любой другой науке об управлении, разработаны универсальные технологии, методы, приемы, которые годятся не только для одной отдельно взятой ситуации принятия решения, но и для целого класса ситуаций. Однако только специально проведенный анализ именно той ситуации, которая сложилась для объекта управления на момент принятия решения, позволяет профессиональному менеджеру выбрать ту или иную, подчас единственную, конкретную управленческую технологию, метод, прием, решение, приводящие к цели.

Одна и та же стратегическая идея, например, выбор структуры организации, может быть реализована по-разному. На какой из них лучше остановиться – это уже результат ситуационного анализа, учитывающего и характер деятельности организации, и внешнюю среду, в которой организация функционирует, и внутреннюю культуру, и кадровый состав.

Ситуационный подход можно представить состоящим из следующих основных составляющих, которые можно сформулировать как:

а) изучение современных технологий ситуационного анализа;

б) предвидение последствий принимаемых решений:

– интерпретация ситуации с выделением наиболее важных факторов (переменных) и оценкой возможных последствий их изменения;

– принятие эффективного решения.

При проведении ситуационного анализа используются специально разработанные технологии, базирующиеся в значительной степени на использовании современных методов получения, анализа и обработки экспертной информации.

Центральную роль при ситуационном подходе играет определение ситуационных переменных. Они – ключ к пониманию ситуации, а

значит, к принятию эффективных управленческих решений. Поэтому одной из основных проблем, решаемых ситуационным анализом, является установление факторов, определяющих развитие ситуации. Если мы захотим выделить все факторы, в той или иной степени влияющие на развитие ситуации, то это будет задачей, с одной стороны, нереальной, а с другой – лишенной смысла. Нереальной она будет потому, что *на развитие ситуации влияние, может быть и незначительное, оказывает очень много факторов*.

Задача установления всех факторов, влияющих на развитие ситуации, является лишенной смысла потому, что сколько-нибудь полный, доведенный до конечной логической точки анализ ситуации становится практически невозможным. Все связи и взаимодействия факторов проследить нельзя. Трудоемкость анализа резко возрастает. Качество получаемого результата в силу перечисленных выше причин не повышается, а снижается.

Поэтому *одной из основных задач ситуационного анализа является установление не всех, а именно основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации,* и отбрасывание тех факторов, которые существенного влияния оказать не могут.

одной из основных проблем, решаемых ситуационным анализом, является установление факторов, определяющих развитие ситуации

Сегодня известны и используются несколько технологий установления основных влияющих факторов. Напомним некоторые из них.

Метод "мозговой атаки" является одним из основных в организации и проведении экспертиз. Значительная роль при проведении "мозговой атаки" принадлежит руководителю, возглавляющему заседание экспертной комиссии. В реальной производственной деятельности это может быть совещание, созванное руководителем для обсуждения той или иной возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие с целью выработки и принятия управленческих решений.

"Мозговая атака" в ситуационном анализе, как правило, состоит из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, а во втором – обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Первый тур проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение о том, что определяет развитие ситуации, с его точки зрения, по каким закономерностям идет ее развитие, какие управляющие воздействия со стороны руководства организации могут оказаться эффективными и привести к цели. В этом туре руководитель должен поддерживать любое из высказываемых мнений, давая возможность высказавшему его более полно представить свою точку зрения и развить ее. При

этом должна поддерживаться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающего свою точку зрения от излишней скованности.

Во втором туре из выявленных в первом туре факторов необходимо оставить лишь наиболее существенные. Для того чтобы сделать это обоснованно и выбрать среди них действительно определяющие, необходимо их критически оценить. Здесь может быть использован так называемый "метод суда". Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения. Сторонники пытаются привести необходимые доказательства в пользу высказанной точки зрения, а противники – их опровергнуть. Руководитель, основываясь на результатах обсуждения, принимает окончательное решение о включении того или иного фактора в число действительно определяющих развитие ситуации.

руководитель, основываясь на результатах обсуждения, принимает окончательное решение о включении того или иного фактора в число действительно определяющих развитие ситуации

Если в процессе проводимого ситуационного анализа окажется, что некоторые факторы были неоправданно причислены к основополагающим, они будут исключены. Если же выявятся дополнительные существенные факторы, они могут быть также включены в число основных.

Однако установление факторов, определяющих развитие ситуации, необязательно предполагает использование процедуры открытого обсуждения. В ряде случаев более целесообразным оказывается использование метода двухтурового анкетирования, при котором предполагается индивидуальная работа специалистов по установлению наиболее важных факторов.

В первом туре двухтурового анкетирования каждый из специалистов, приглашенных руководителем для участия в работе по установлению наиболее важных факторов, определяющих развитие ситуации, заполняет специально разработанную анкету, в которой указывает такие факторы и дает обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Внесенные в анкету факторы ранжируются специалистом по степени их влияния на развитие ситуации.

Во втором туре проводится перекрестное рецензирование заполненных в первом туре анкет. Это означает, что анкеты, заполненные одним специалистом, оценивают другие и соглашаются либо не соглашаются со сделанными им оценками. *Несогласие с мнением специалиста обязательно аргументируется.*

Специалисты, производящие оценку мнения специалиста, так-

же производят ранжирование представленных в анкете факторов. Результаты второго тура обрабатываются аналитической группой, формирующей на основании данных, представленных в анкетах, перечень факторов, по мнению специалистов определяющих развитие ситуации.

В основе факторного анализа лежит предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Факторный анализ решает задачи определения:

а) факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации;

б) коэффициентов (называемых иногда нагрузками), характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуацией.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и не основные, внутренние и внешние.

По результатам обработки статистических данных может устанавливаться необходимость и производиться *детализации факторов* либо, наоборот, может устанавливаться необходимость и производиться *укрупнение факторов*.

Рассчитанные на основании обработки данных коэффициенты влияния каждого из выделенных факторов позволяют, с одной стороны, определить *ранжирование факторов по важности*, т. е. расположить факторы в порядке убывания их важности, а с другой – получить формулу для расчета ожидаемых значений показателей, характеризующих ситуацию, при том или ином изменении значений факторов.

избыток информации о факторах, определяющих развитие ситуации, нередко приводит к снижению качества проводимого ситуационного анализа

Избыток информации о факторах, определяющих развитие ситуации, нередко приводит к снижению качества проводимого ситуационного анализа. Поэтому *основная задача метода многомерного шкалирования состоит в том, чтобы уменьшить число факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ожидаемых изменений ситуации в результате тех или иных управленческих решений*. Не менее важной задачей, решаемой методом многомерного шкалирования, наряду с понижением размерности является также содержательная интерпретация получаемого набора факторов.