

УДК65.012.4

Ходыревская Валентина Николаевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента Курского государственного университета

e-mail: kamen-25@yandex.ru

Горайнова Мария Юрьевна, студентка 4 курса, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент института экономики и управления Курского государственного университета

e-mail: mary0922@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ВЫБОРА НАИЛУЧШЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОТАЦИИ IDEF0 И МЕТОДИКИ СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В данной статье предложен алгоритм и дано методическое видение процесса выбора наилучшего стратегического решения в нотации IDEF0. Предложен инструментарий менеджмента для проведения анализа сред организации и происходящих в них изменений. Продемонстрировано применение сценарного менеджмента для декомпозиции процесса разработки вариантов решений. Цель предлагаемого подхода заключается в формировании модели использования различных ресурсов и методик для разрешения проблемной ситуации в сфере управления организацией.

Ключевые слова: стратегические решения, нотации, информационно-коммуникационная компетентность, контекстная диаграмма, декомпозиция, сценарный менеджмент.

Khodyrevskaya Valentina Nikolaevna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Kursk State University

e-mail: kamen-25@yandex.ru

Goryainova Maria Yuryevna, 4th year student, direction of training 38.03.02 Management of the Institute of Economics and Management, Kursk State University

FORMATION OF THE MODEL OF SELECTING THE BEST STRATEGIC DECISION USING THE NOTIFICATION OF IDEF0 AND METHODOLOGY OF SCENARIOUS MANAGEMENT

This article proposes an algorithm and provides a methodological vision of the process of choosing the best strategic decision in the IDEF0 notation. A management toolkit is proposed for analyzing the organization's environments and the changes occurring in them. Application of scenario management for decomposition of process of development of variants of decisions is shown. The goal of the proposed approach is to formulate a model for the use of various resources and methods for resolving a problem situation in the field of organization management.

Keywords: strategic decisions, notations, information and communication competence, contextual diagram, decomposition, scenario management.

Введение. Цифровизация процессов управления в современной экономике сопровождается интенсивным наращиванием интеллектуального потенциала организации. В этих условиях выявление, развитие и эффективное использование инновационных технологий выбора наилучшего стратегического решения связывают со сценарным менеджментом и моделированием бизнес-процессов с использованием различных ресурсов. В настоящее время существует комплекс моделей принятия решений, принципиально не отличающихся между собой. Поэтому развитие методики выбора наилучшего стратегического решения как важнейшего элемента системного менеджмента позволяет познавать процесс принятия решений через природу трудовых функций менеджера на каждом его этапе, включающем ряд процедур, элементов и операций выбора наилучшего стратегического решения. Наряду с ними, на данный процесс существенное влияние оказывает информационно-коммуникационная компетентность менеджеров, использование которой «состоит в формировании нового интегративного экономического знания с учетом времени возникновения компетенции на момент начала разработки моделей» [1, с. 3–4]. В связи с этим возникает необ-

ходимость «использовать информационный подход, анализировать информационную обстановку при взаимодействии с информационными системами» [2, с. 30].

При использовании «упрощенного алгоритма принятия управленческих решений, в котором выделяется три крупных этапа: подготовка, принятие и реализация решения» [3, с. 27], разработка стратегического управленческого решения начинается с осознания проблемы, установления факта ее наличия. Однако стоит понимать, что под проблемой может подразумеваться как недостижение поставленных результатов, так и потенциальная возможность наступления негативного исхода.

Кроме того, важно различать осознание проблемы и ее определение: в первом случае имеется в виду установление факта существования проблемы, а во втором речь идет о поиске ответов на вопросы о том, что в действительности происходит в организации, в чем заключаются причины текущей ситуации и к чему может привести ее развитие.

Результаты исследования. Перед менеджментом организации стоит задача разрешить проблему или, другими словами, разработать стратегическое управленческое решение, имеющее своей целью разрешение текущей проблемной ситуации.

По нашему мнению, наиболее правильным будет представить данную задачу в виде контекстной диаграммы (рис. 1), которая демонстрирует такие элементы процесса, как вход, управление и механизмы, используемые в процессе выполнения задачи и выход как результат, получаемый по завершении реализации задачи. Данная модель представляет интерес как в теоретическом, так и в практическом аспекте. С одной стороны, она открывает возможности для развития и апробации других известных моделей принятия стратегических решений [4; 5; 6], а с другой, – дает конкретные, но углубленные представления о тесной взаимосвязи и подчиненности распределения ресурсов, обеспечивающих решение стратегических задач и используемого инструментария их обоснования, что позволяет менеджерам более успешно выбирать наилучшие стратегические решения по реальным проблемам функционирования и развития организации в ее системе стратегического управления.

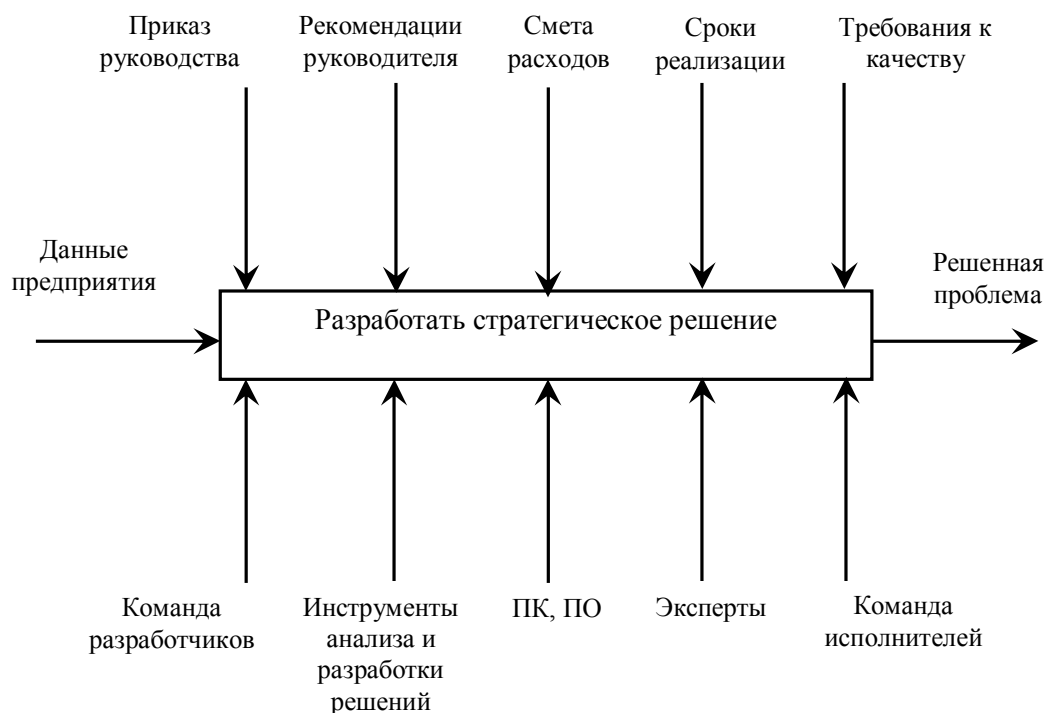


Рис. 1. Контекстная диаграмма разработки стратегического решения

На основе осмысления результатов исследования множества более подробных моделей принятия стратегического управленческого решения [4;5; 6] разработан алгоритм принятия стратегических решений в нотации IDEF0 (рис. 2), анализ которого позволяет определить конкретные тенденции и направления развития менеджмента, включая сценарный менеджмент.

Для разработки модели выбора наилучшего стратегического решения на первом этапе осуществляется идентификация проблемы, которая проводится путем разностороннего анализа как внешней, так и внутренних сред, организационно-производственной системы, изменений, происходящих в них, с целью выявления причин, вызвавших текущую проблемную ситуацию, а также уровня управления, на котором возникла либо же может быть разрешена данная проблема. В процессе осуществления анализа лица, принимающие решения, должны обладать и оперировать имеющейся у них информацией о функционировании организации при нормальных условиях.

Вопросы выбора наилучшего управленческого решения в концептуальном и методическом плане должны, по нашему убеждению, находиться в тесной взаимосвязи с эффективным использованием инструментария менеджмен-

та, призванного облегчить проведение разностороннего анализа сред организации, а также происходящих в них изменений.

Исследование может быть напрямую связано с такими методами, как SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентный анализ, дерево проблем.

Кроме того, результаты изучения проблем, касающихся выбора наилучшего управленческого решения, предполагают определение критериев. В научной литературе под критерием, как правило, обобщенно понимается «признак или условие, по которому оценивается наиболее предпочтительный вариант из различных вариантов решения» [7, с. 53]. В качестве критериев могут выступать правовые, рыночные, морально-этические, кадровые и иные нюансы, препятствующие последующей реализации решения, сроки реализации, требования к качеству, смета расходов и прочее. Критерии располагаются для каждого варианта развития проблемной ситуации по степени важности. Для этого возможно использовать метод простой ранжировки (метод предпочтений или процедуру Борда).

Для выявления наиболее актуальных критериев на втором этапе в качестве инструментария менеджмента предложено использовать метод парных сравнений и рейтингование, позволяющие оценить и на основе произведенной оценки сформировать конечный перечень критериев для принятия стратегического решения.

Полученные на этапах 1 и 2 результаты после предварительного отсева критериев позволяют разработать варианты решений. На третьем этапе предложенного алгоритма формируется так называемое дерево решений, представленное всеми возможными альтернативами разрешения проблемной ситуации. Однако в практической деятельности, за неимением времени на оценку и детальную проработку каждого из всевозможных вариантов, разработчики решений ограничиваются небольшим числом наиболее подходящих и очевидных вариантов, которые впоследствии и включаются в дерево решений. Поэтому для исследования проблем может применяться сценарный менеджмент, обеспечивающий декомпозицию данного этапа ещё на ряд шагов, направленных на разработку и формирование сценариев (рис. 3). В частности, необходимо, во-первых, выбрать изменяемые переменные; во-вторых, разработать исходы сценариев; в-третьих, объединить основные переменные и написать сценарии.

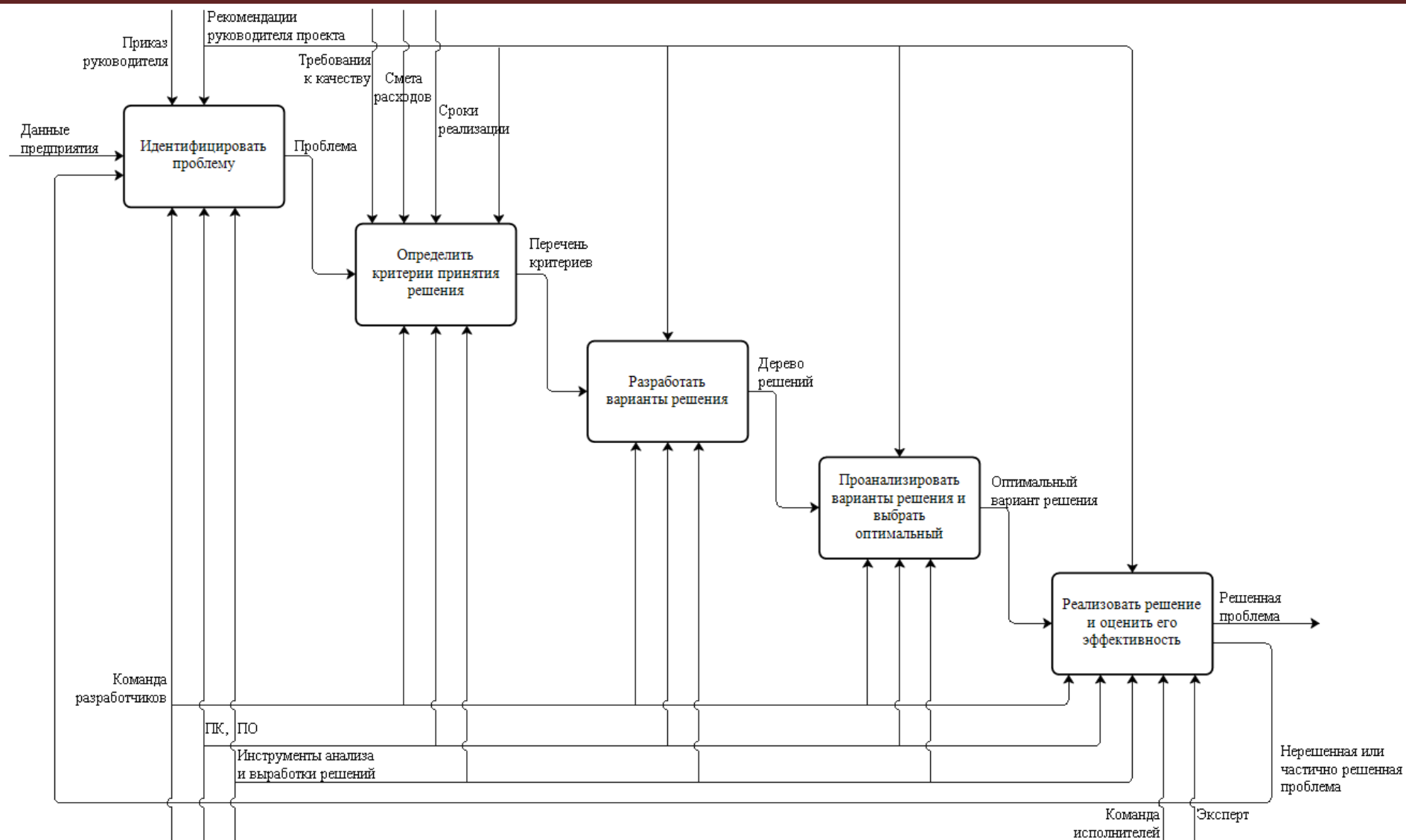


Рис. 2. Алгоритм принятия стратегического решения в нотации IDEF0

Осуществляя выбор измеряемых показателей на основе проведенной ранее оценки сред и изменений в организации, разработчики решений используют уже свершившиеся события, которые являются причинами, в качестве основы разрабатываемых сценариев («если...»).

Для кардинального уточнения и дополнительного обоснования наиболее значимых показателей, на наш взгляд, выбор следует осуществлять методом мозговой атаки и установлением причинно-следственных связей. В результате получают ограниченное число наиболее значимых показателей. Особенно важно не допускать предвзятости и пренебрежения в отношении переменных, даже являющихся основой маловероятных сценариев.

В основе разработки сценариев лежит дальнейший анализ показателей и рассмотрение нескольких альтернативных исходов («то...»), которые представляют собой вероятную будущую ситуацию.

Однако С.А. Братченко отмечает, что применение оператора «если..., то...» не является достаточным признаком сценарного менеджмента, необходим вариативный прогноз развития среды и сценарный ответ на каждый вариант [8, с. 66].

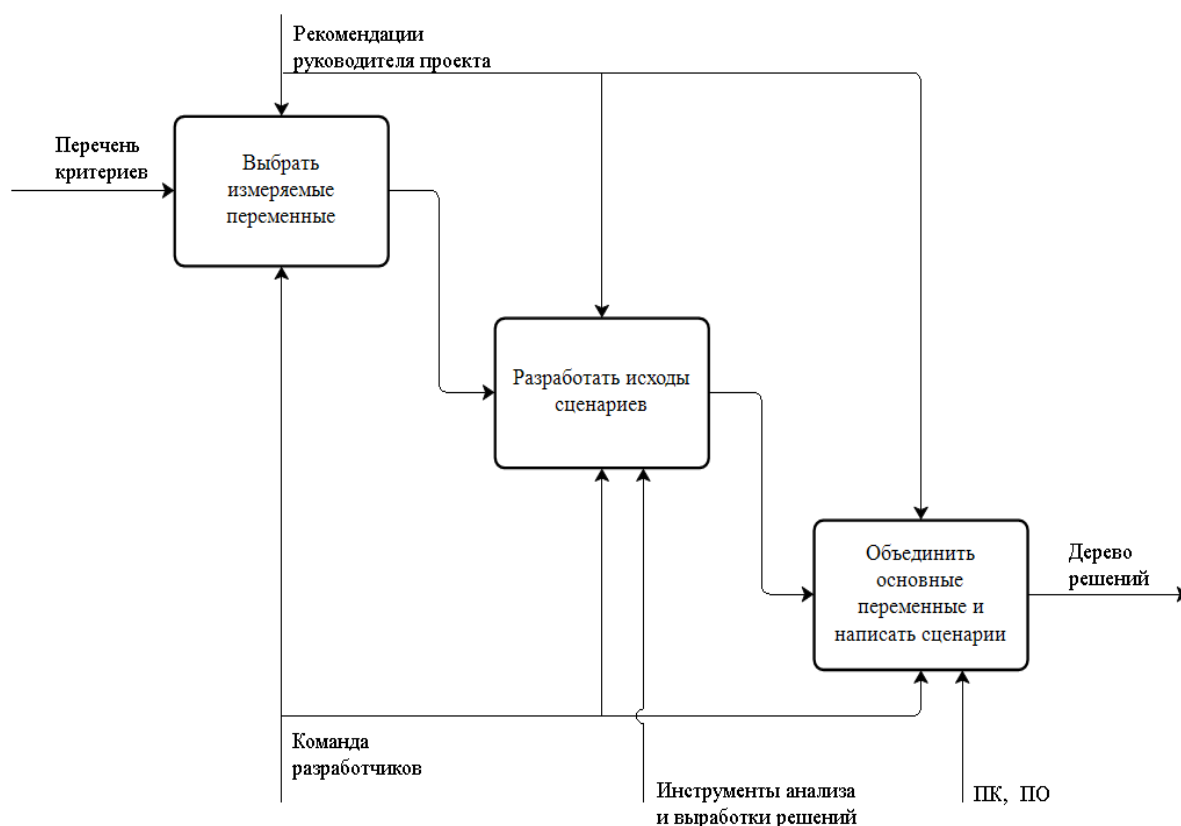


Рис. 3. Декомпозиция этапа «Разработать варианты решения»

Далее, используя метод GAP-анализа, определяют желаемое «конечное» состояние и вырабатывают набор действий по нивелированию разрыва между ним и текущим положением. При желании возможно представление разработанной программы действий в виде дорожной карты.

При объединении основных показателей и полученных исходов в сценарии между ними устанавливаются взаимосвязи, причем характер этих взаимосвязей таков, что позволяет в любое время перейти от осуществления одного сценария к действиям согласно другому сценарию, что обеспечивает мобильность действий и гибкость организации.

В результате разработки получают несколько сценариев, среди которых, как правило, можно наблюдать оптимистичный и пессимистичный.

После генерации сценарии описываются и представляются в удобной форме. В этой связи, по нашему мнению, наиболее простым для восприятия и анализа является оформление сценариев в виде дерева решений, схематически представляющего альтернативы, где возможно отражение затрат, а также вероятностей наступления исходов или получения определенных доходов (убытков) от реализации того или иного сценария.

На следующем за разработкой альтернатив, четвертом, этапе проводится анализ и выбор оптимального варианта решения. «Производится сравнительная оценка имеющихся вариантов управленческих решений по заданным либо сформированным критериям» [9, с. 21], сформулированным на втором этапе. По результатам анализа данного массива информации выявляют достоинства и недостатки каждой из определенных альтернатив, возможных последствий. Далее осуществляется выбор оптимальной альтернативы.

На заключительном, пятом, этапе предстоит осуществить пять основных шагов: принятие решения руководителем, доведение решения до исполнителей, уточнение и корректировка плана действий исполнителем, контроль выполнения решения руководителем, анализ эффективности.

Не случайно анализ эффективности является последним шагом, исполнитель которого не указан, поскольку осуществляться он может как руководителем проекта или руководителем организации, так и сторонним приглашенным экспертом. В зависимости от вынесенного решения относительно эффективности возможны два варианта дальнейших действий:

1) если проблема решена – никаких дальнейших действий не требуется, проектная группа распускается либо переходит к решению другой проблемы;

2) если проблема решена частично или не решена вовсе – проектная группа возвращается на первый этап для анализа ситуации.

Заключение. В соответствии с таким представлением основных этапов выбора наилучшего стратегического решения можно выделить два случая главенствующей роли предложенного алгоритма выбора наилучшего стратегического решения с использованием нотации IDEF0 и методики сценарного менеджмента.

В первом случае в процессе разработки, выбора и принятия стратегического решения по предложенному алгоритму большое значение имеет тщательная организация и мотивация персонала, как разработчиков, так и исполнителей, на осуществление своих трудовых функций, поскольку это является залогом успешного разрешения сложившейся проблемной ситуации в организации.

Во втором случае предложенная декомпозиция трех крупных этапов принятия управленческого решения: подготовка, принятие и реализация решений с использованием нотации IDEF0, – позволит добиваться реализации стратегического потенциала организации с целью обеспечения повышения эффективности профессиональной деятельности ее менеджеров.

Список источников:

1. Ходыревская В.Н. Повышение качества стратегического планирования в организации на основе развития экономических компетенций [Электронный ресурс] // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 2 (12). – URL: <http://peijournal.ru/index.php/PEI/article/view/315/458> (дата обращения: 13.05.2019).

2. Khodyrevskaya V.N., Menshikova M.A. From «transformation» to «generation»: renewal of priorities for professionalization of management in a digital economy // Materials of the International Conference «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration» (April 9, 2019. Beijing, PRC). – Part 2. Reports in English. – Beijing, China 2019. – С. 25–33.

3. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Гребеник Л.Г. Модель обоснования управленческих решений в методологических границах экономического анализа // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №1 (57). – С. 25–34.

4. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – №2. – С. 99–110.
5. Лексина А.А., Нечкина Е.В. Рекомендации по профессиональному принятию управленческих решений в зависимости от масштабов бизнеса // Бизнес и стратегии. – 2016. – №3 (04). – С. 50–55.
6. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции к практике управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6. – С. 76–82.
7. Цветков В.Я. Решение проблем с использованием системного анализа // Перспективы науки и образования. – 2015. – №1(13). – С. 50–55.
8. Братченко С.А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. – 2016. – №4. – С. 62–67.
9. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учеб.для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2016. – 431 с.

© Ходыревская Валентина Николаевна, 2019

©Горайнова Мария Юрьевна, 2019