

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 137–139

Мы рассматриваем особенности, т. е. характерные для условий кризиса феномены, отличительные свойства деятельности лиц, принимающих управленческие решения при резком изменении привычной жизнедеятельности в тяжелом переходном состоянии. В настоящее время появилось много результатов исследований кризиса как явления, где даются объяснения необычным, редким фактам и предлагаются рекомендации лицам, принимающим решения.

Сосредоточимся на ряде аспектов, которым, как нам кажется, уделяется недостаточное внимание.

Прежде всего отметим, что раньше, исследуя кризис, многие рассматривали только его экономический аспект. Сегодня же (кстати, не без участия специалистов МАУП) исследуется также более важная его составляющая — кризис управления. Говоря о нем, следует изучить причины части проблем развития экономики, духовной сферы, государственности, гражданского общества (к примеру, с чего начался кризис управления, повлекший за собой экономический, политический и др.).

Нами стыдливо замалчивается факт нашего участия в психологической, информационной войне, которую мы почему-то проиграли. Причины этого поражения почти не исследуются. В Украине только Г. Почепцов осмеливается изучать сущность этого явления, приводящего к стратегическим поражениям, вскрывает механизмы управления как отдельным человеком, так и народом в целом [6].

Речь идет не о поиске виновных, а о рефлексивном стратегическом анализе, в основе которого, как известно, лежат исследование причин затруднений, критический анализ полученных результатов и изменение норм деятельности (разработка или уточнение целей, проектов, планов, программ и т. п.). Мы живем во время больших перемен, поэтому должны учитывать имеющийся опыт принятия стратегических управленческих решений, результаты имеющихся исследований.

А они показывают, что стратегическая деятельность относится к наиболее сложным видам деятельности и требует высочайшего уровня подготовленности человека-управленца.

Для подготовки таких специалистов необходима целостная система формирования профессионалов, использующая акмеологический подход к решению стратегических и тактических кадровых задач. Многие практические проблемы управления большими системами сводятся сейчас к отсутствию профессиональной культуры принятия и реализации решений людьми, осуществляющими стратегическую функцию. Ключевая проблема в подготовке лиц, принимающих стратегические решения, — развитие у них стратегического мышления.

Необходимость решения этой задачи была выявлена еще в конце 80-х годов XX ст. Очень много о новом управленческом мышлении говорил М. Горбачев, но в процессе практического решения задач перестройки страны оно не было сформировано.

Что такое принятие и реализация решений как объект исследования? Мы часто говорим о процессе принятия решений, но в данном случае мы имеем дело с системной деятельностью. А деятельность — понятие более широкое и емкое, чем процесс.

Как показывают результаты исследований, деятельность можно рассматривать как систему (рис. 1). Такой подход реализуется в рамках теории деятельности. Поясним ее категории — “методологический каркас”, о котором говорил еще Л. Выготский.

Сейчас теория деятельности еще только разрабатывается, причем с большими трудностями. Это влияет на практику принятия управленческих решений. Выделим категории: “процесс”, “структура”, “организованность”, “форма”, “механизм”, “конструкция” [9].

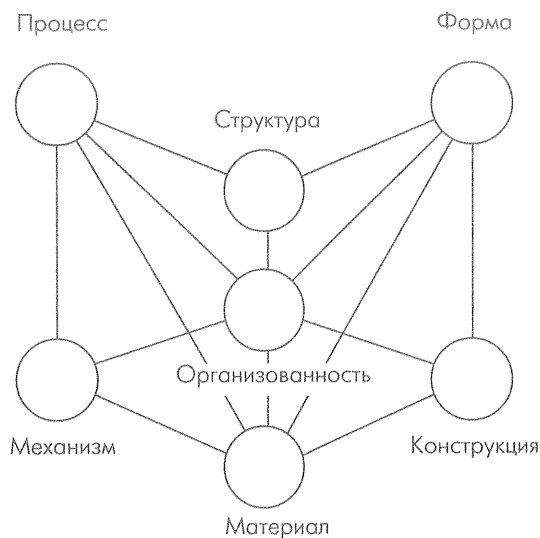


Рис. 1. Категории теории деятельности

Под структурой понимают статическое представление процесса принятия решения. Она представляет деятельность лица, принимающего решения (ЛПР), как комплекс процессов и материальных образований. Однако эта деятельность не может изображаться как процесс, она требует системно-структурного представления. Исследования дают основания говорить, что в этой полиструктурной системе-деятельности имеется основополагающий процесс, задающий специфику всей деятельности, — процесс интеллектуальной деятельности ЛПР, а остальные элементы являются как бы обеспечивающими. Структура тесно связана с организованностью деятельности. Структура соответствует процессу, а организованность — структуре. Организованность имеет определенную форму. Рассматривая это трехаспектное целостное изображение, можно говорить об организованном процессе, лежащем в основе системной деятельности людей при принятии решений. Деятельность эта полиструктурна, она состоит из многих структур на каждом иерархическом уровне системы управления. Деятельность можно рассматривать как процесс преобразования объекта приложения сил человека, представляющий собой последовательность изменяющихся состояний, развитие. Элементы деятельности изменяются по определенным законам, учет которых дает ЛПР возможность приводить управляемый объект к заданной цели.

Учитывая, что деятельность ЛПР протекает во времени и пространстве одновременно, изобразить ее в виде процесса, этапов, графиков можно лишь с большими допущениями.

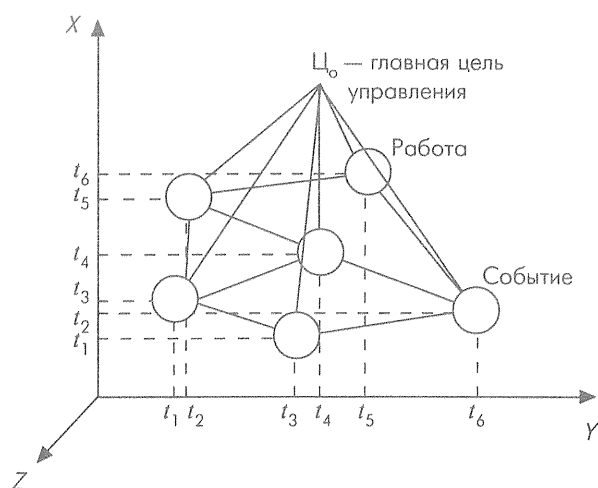


Рис. 2. Сетевая модель деятельности ЛПР

К примеру, представим деятельность ЛПР в виде сетевого графика (рис. 2). Каждая выполняемая работа (функция) имеет свою цель, определяемую различными критериями и весом в общей системе деятельности. При попытке спроецировать ее на какую-либо ось нарушается целостность.

Деятельность ЛПР является объектом системного анализа, где нельзя применить логику процесса. Следовательно, необходимо выяснить, что такое человеческая деятельность. Это понятие имеет психологическую и социальную составляющие. Социальная деятельность — это уже не атрибут отдельного человека, а универсальная целостность. Люди, осуществляя деятельность, подчиняются писаным и неписаным законам, которые формировались в течение всей человеческой истории.

Деятельность, рассматриваемая таким образом, оказывается системой с многочисленными и весьма разнообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними [9]. Так как все компоненты этой системы (люди, средства труда и т. п.) взаимосвязаны, то она является полиструктурной, состоящей из множества взаимосвязанных иерархических отношений.

Многие компоненты этой системы живут по своим законам, требования которых необходимо учитывать в организации системной деятельности. В условиях кризиса взаимосвязи и взаимоотношения компонентов этой системы меняются.

Теперь рассмотрим особенности принятия стратегических решений. Они связаны с проблемой

современного стратегического управления. “Секрет” стратегических решений, если можно так сказать, определяется не только объемом полномочий должностного лица, но и наличием у него развитого стратегического мышления. Стратегом можно назвать того, у кого, кроме возможностей, предоставленных ему сообществом для стратегического управления (они есть у всех сегодняшних управленческих лидеров), имеется способность к масштабному видению.

О таком стратегическом видении, которое считается первой задачей стратегического менеджмента [8], написано во всех учебниках, но к решению этой задачи во многих вузах страны еще не приступили. Наши исследования показали, что подготовка “стратегов” требует перестройки учебно-педагогического процесса, использования развивающих технологий, специальной подготовки преподавателей и, что не менее важно, средств. Для решения этой проблемы необходима специальная государственная программа, в которой примут активное участие те, кто ее сможет практически реализовать. Без акмеологического подхода к решению проблемы повышения профессионализма управленцев, без формирования стратегов нас ожидает судьба второсортных стран, “пускающих пузыри” былого величия.

Не менее яркие особенности принятия управленческих решений формируются при возникновении в условиях кризиса измененных (трансвых) состояний сознания у субъектов и объектов управленческих решений, а также массированного применения технологий манипуляции сознанием людей. Вспомним итальянского коммуниста А. Грамши, предложившего использовать психотехнологии для совершения революций без оружия. Поэтому счастливое будущее цивилизации невозможно без обеспечения информационной безопасности человека.

Можно поражаться тому, как изящно и просто психотехнологи формируют имидж президентов и торговых марок, “гасят” напряжения между работодателями и рабочими. Но не пора ли задуматься о нравственности совершаемого и влиянии творимого сегодня на будущее?

В условиях кризисных состояний человек часто принимает решения, строит свое поведение не в соответствии с логикой, неадекватно реагирует на складывающуюся ситуацию. Гипнологи отмечают, что в трансвых состояниях (проявляющих-

ся часто в условиях кризиса) человек руководствуется правилом “нравится—не нравится” объект, и чаще всего рациональные аргументы не принимаются во внимание.

К этому следует добавить, что необходимо учитывать психологию кризиса, межличностных взаимодействий, малых и больших групп, межгрупповых отношений и толпы. Психологические механизмы управления человеком (индивидом, личностью, субъектом) в этих условиях изменяются, и для управления им требуется специальная подготовка управляющих. К особенностям деятельности ЛПР в этих условиях следует отнести:

- необходимость смены стиля управления, методов, технологий первичного анализа и структуризации проблем;
- сложность возникающих (часто многокритериальных) задач и изменение шкал оценок по критериям;
- загруженность ЛПР, вследствие чего необходимы соответствующая обстановка, организация труда, использование систем поддержки принятия решений.

Если будет принято предложение о совершенствовании процесса подготовки управленцев, связанное с развитием культуры мышления, введением системы подготовки стратегов, то миссией МАУП могла бы стать подготовка управленческой элиты общества.



## Литература

1. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление. — М., 1999.
2. Кандыба В. М. Основы гипнологии: В 3 т. — СПб., 1999.
3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К., 2000.
4. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений. — М., 2000.
5. Московичи С. Век толп. — М., 1998.
6. Почепцов Г. Г. Психологические войны. — К., 2000.
7. Преступная толпа. — М., 1998.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. — М., 2000.
9. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. — М., 1995.