

## Особенности задач принятия решений применительно к стратегическому партнерству\*

Российские учебные и научно-исследовательские учреждения традиционно имеют высокий интеллектуальный потенциал, который в современной ситуации становится «продукцией». Актуальность проблемы заключается в реализации этой продукции. Интеллектуальный продукт, как и любой другой, на пути к потребителю подчиняется общеэкономическим законам рынка, и к нему применимы те же методы и стратегии, которые используют для любого другого продукта. Поэтому создание стратегических партнерств может стать одним из способов решения проблемы продвижения продукта на рынок.

Стратегические партнерства за рубежом и в России являются достаточно новым и мало исследованным явлением современной экономики, что влечет за собой немалые трудности, в том числе и в области принятия решений как при создании стратегического партнерства, так и при управлении созданной структурой. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы.

Задача принятия решения (ЗПР) по стратегическому партнерству возникает в том случае, когда существует цель, которую нужно достичь, когда возможны различные способы ее достижения и когда имеется большое число факторов, определяющих ценность различных альтернатив или вероятность успеха каждой из них.

Задачи принятия решения при создании стратегического партнерства имеют ряд особенностей:

1) они являются сложными в математическом отношении, так как имеют множество ограничений и частных показателей;

2) решения принимаются, главным образом, в условиях неопределенности, так как для решения большинства задач отсутствуют достоверные данные;

3) необходим обширный справочный материал; во многих случаях правильное решение может принять только эксперт, основываясь на собственном опыте и интуиции;

4) окончательное решение будут принимать, как минимум, два лица (представители партнеров), индивидуальные предпочтения которых следует учитывать;

5) лица, принимающие решения (ЛПР) могут иметь противоречащие друг другу цели, не совпадающие взгляды на пути достижения уже определенных и согласованных целей;

6) при принятии решения обычно учитывается только та информация, которой владело ЛПР на момент возникновения ЗПР. К моменту принятия окончательного решения один или несколько критериев ЗПР может измениться, следовательно необходимо иметь возможность учитывать дополнительную или изменившуюся информацию в процессе принятия решения (ПР), т.е. задачи принятия решения в некоторых случаях могут быть корректируемыми.

Рассмотрим процесс принятия решения применительно к организации стратегического партнерства. Стратегическое партнерство в сфере высоких технологий обычно создается ради разработки определенного продукта. Один из партнеров (принимающая сторона, инициатор партнерства) должен получить требуемый продукт, создать который имеет возможность второй партнер – вуз, научно-исследовательский институт. Второй партнер получает возможность продолжать исследовательскую деятельность, развивать материальную базу. Так как решения в условиях стратегического партнерства зачастую приходится принимать сразу по нескольким направлениям как собственной деятельности партнеров, так и совместной их работы, целесообразно создавать консультационные центры, в которых работали бы эксперты в необходимых для деятельности партнерства отраслях. Это позволит ЛПР сократить время от возникновения проблемы до принятия решения по ее устранению. Кроме целей, следует определить рамки совместной деятельности. Контроль рамок выполняется с прицелом на достижение установленных целей. Направления, по которым выполняется контроль, обычно следующие:

– виды работ – следует определить, что может быть сделано сторонами для достижения общих целей, но без конфликта с текущей деятельностью материнских организаций;

– затраты – каковы финансовые границы, в которых может развиваться партнерство, и каковы те механизмы, посредством которых рассчитывается бюджет и собираются средства с партнеров;

– доходы – долевое распределение прибыли между партнерами;

– риски – каковы возможные финансовые, материальные и временные потери, а также потери, связанные с утратой права на интеллектуальную собственность, и вообще, вопрос о принадлежности интеллектуальной

---

\* Под руководством д-ра техн. наук, проф. Ю.Л. Муромцева.

продукции, созданной в рамках стратегического партнерства (особенно важно – в долговременные сроки либо после прекращения деятельности стратегического партнерства в оговоренных договором рамках);

– ресурсы – какие именно ресурсы (человеческие, материально-технические), в каком объеме и какого уровня (квалификация, техническая спецификация, существующие стандарты) будут предоставлены каждой из сторон.

Принимая решение о создании стратегического партнерства, следует решить ряд задач выбора наилучших вариантов. Схематически эти задачи могут быть представлены как последовательная цепь (рис. 1).

При управлении созданным стратегическим партнерством возникают другие не менее сложные задачи, от правильного решения которых зависит успех созданной структуры и достижение конечных целей.

В общих чертах, опираясь на существующие классификации ЗПР по различным признакам, ЗПР по стратегическому партнерству можно охарактеризовать:

– по числу лиц, принимающих решения – задачи принятия коллективных решений;

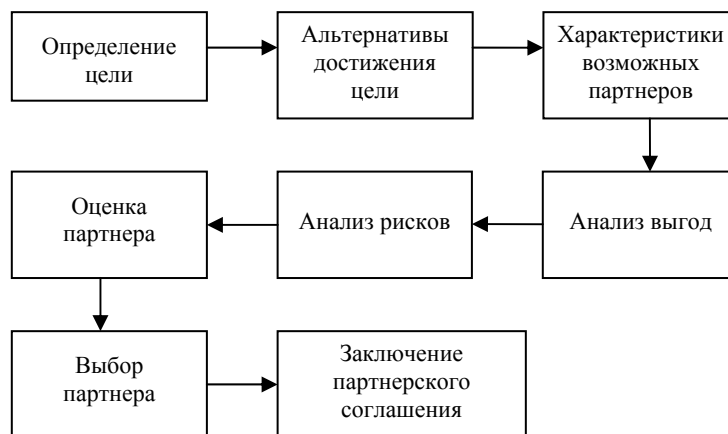


Рис. 1 Схема задач принятия решения о стратегическом партнерстве

- по виду показателя эффективности – многокритериальные задачи;
- по степени определенности информации – в условиях неопределенности;
- по структурированности – слабоструктурированные задачи;
- по структуре множества альтернатив – задачи выбора на конечном множестве альтернатив;
- по типу используемой модели – ЗПР с объективными моделями и ЗПР с субъективными моделями;
- по степени информированности ЛПР – задачи критериально-экспертного выбора;
- по новизне решаемой задачи – новые (уникальные) ЗПР и повторяющиеся ЗПР;
- по виду окончательного решения – ЗПР выбора наилучшей альтернативы;
- по зависимости от времени – динамические ЗПР;
- по эффективности – ЗПР с количественными и качественными показателями.

Как видим, задачи принятия решений в условиях стратегического партнерства отличаются достаточной сложностью, определяемой новизной такого явления современной экономики, как стратегическое партнерство.

#### Список литературы

- 1 Принятие проектных решений : учеб. пособие / В.М. Балдыбин, В.С. Лунев, Д.Ю. Муромцев, Л.П. Орлова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2003. Ч. 1.
- 2 Варфоломеев, В.И. Принятие управленческих решений: Алгоритмы и программы решения задач. Обоснование с помощью компьютера : учеб. пособие для вузов / В.И. Варфоломеев. М., 2001. 285 с.
- 3 Карделл, С. Стратегическое сотрудничество / С. Карделл. М., 2005.
- 4 Агеева, Н.Г. Менеджмент для инженера. В 3 ч. Ч. 1 : Основы менеджмента : учебник / Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриев, Э.С. Минаев ; под ред. Э.С. Минаева. М., 2002.