

УДК 316.354.2

С.Н. Щербинин

*аспирант каф. социологии Белорусского государственного университета,
ст. преподаватель каф. социологии и специальных социологических дисциплин
Гродненского государственного университета имени Янки Купалы
e-mail: s.scherbinin@grsu.by*

**КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
КАК ОСНОВА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОДЕЛИ ВЫБОРА**

В статье применение критериев принятия решения представлено как показатель использования рационалистического подхода в управлении. Определены факторы, оказывающие влияние на формирование и применение критериев. Проанализированы основные критерии принятия решения, на основе которых охарактеризованы модели осуществления выбора и их особенности. Отдельно рассмотрено применение критериев принятия решения в условиях неопределенности. Показано влияние критериев на формирование и реализацию управленческой практики. Рассмотрена связь содержания критериев с наличием стратегических устремлений субъекта в отношении функционирования объекта управления. Обосновывается необходимость применения нескольких критериев при осуществлении выбора в управлении.

Введение

Любое управленческое решение представляет собой выбор альтернатив развития объекта управления. С одной стороны, выбор предполагает определенную свободу и творческую составляющую, с другой – это достаточно систематизированная деятельность, которая позволяет определить решение как практическое применение правил реализации выбора с учетом специфики определенной ситуации [1, с. 117]. В связи с этим определяющую роль играют именно критерии принятия решения, которые устанавливают правила и границы выбора, формируют его сущность и вариативность деятельности по принятию решений. С позиции процессного подхода, определение критериев и допущений выбора является одним из основных этапов процесса принятия управленческого решения. Это обуславливает основную цель исследования, которая состоит в анализе сущности критериев как основы для определения модели выбора при осуществлении управленческой деятельности. Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи: 1) определить факторы, оказывающие влияние на формирование и применение критериев выбора; 2) охарактеризовать особенности влияния критериев на формирование управленческой практики осуществления выбора; 3) выявить связь критериев и наличия стратегических устремлений субъекта управления; 4) определить особенности использования критериев выбора.

Принципы формирования критериев принятия управленческого решения

Целесообразным является выделение факторов, оказывающих влияние на формирование и применение критериев. В современной научной литературе выделяют две категории критериев – процессные и стратегические [1, с. 117]. Стратегические критерии характеризуются высоким уровнем абстракции, именно они формируют долгосрочный эффект решения, формулируют исходные посылки и ожидаемые результаты. Процедурные критерии вытекают из результатов стратегических решений. Они содержат методы реализации стратегических установок. Во многом именно данная типология критериев определяет виды решений: стратегические (выбор, обусловленный ценност-

Научный руководитель – Д.К. Безнюк, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии Белорусского государственного университета

ными ориентирами с указанием конкретных последствий) и обеспечивающие. Тем самым в качестве одного из основных факторов формирования критериев выбора следует определить устремления субъекта управления.

В качестве содержательной первоосновы поведения выступает культура как часть субъективной составляющей управления. Ее формируют ценности и нормы, которыми руководствуются индивиды в процессе социального взаимодействия и при принятии решения. В качестве одного из основных субъективных компонентов образования практики управления и критериев выбора следует определить нормы морали [2, с. 92]. Это позволяет выявить роль в формировании критериев выбора таких основ морали, как индивидуальный рационализм и стремление к выгоде. Именно культурная составляющая наполняет взаимодействие определенным ценностным смыслом, определяет ориентиры для выбора в процессе управленческого решения [3, с. 61]. С другой стороны, критерии выбора напрямую связаны с ресурсами. Их наличие и располагаемый объем определяют предпочтительные варианты выбора, иными словами, количественные и качественные показатели, с помощью которых определяются ожидаемые результаты [4, с. 39]. Чем больше ресурсов находится в распоряжении субъекта, тем шире перечень вариантов предпочтительного развития объекта и более высокие требования к качеству результата управленческой деятельности. Ресурсами могут быть как финансы, так и информация, социальный капитал, техническое обеспечение.

Для эффективности управленческой деятельности независимо от вида управленческого решения) при определении критериев необходимо соблюдать ряд характеристик, которые переносятся на сами решения и их результаты. Первым параметром выступает наличие степени свободы, которую предоставляют критерии для выбора альтернатив, путей реализации и корректировки мероприятий по реализации решения [5, с. 129]. Другими словами, должен быть реализован принцип вариативности решения.

Следующей характеристикой является согласованность [1, с. 119]. Данное требование направлено на обеспечение внутренней согласованности составляющих решения, его свойств и результатов с целью недопущения структурных конфликтов и противоречий. Реализация данной характеристики связана с четкостью критериев. Они, а впоследствии и решения, должны быть четкими и ясными, ориентированными на формирование образа точного ожидаемого результата. Четкость и согласованность определяются присутствием трех составляющих в критериях и решениях: финансы, система человеческих отношений, качество основной деятельности.

Еще одна характеристика – принятие и согласие участников управления [6, с. 174]. Данное свойство имеет отношение к коллегиальным решениям и решениям, принимаемым на надорганизационном уровне (когда в качестве субъекта управления рассматриваются представители небольших организаций либо субъекты малого предпринимательства, а решения принимаются на уровне бизнес-ассоциаций). Будущий успех решения зависит от того, насколько согласованы мнения всех участников управления.

Сущность применения критериев при принятии управленческого решения заключается в обеспечении эффективного выбора оптимальной альтернативы из набора возможных и установлении правил выбора. В современной научной литературе рассматривается большое количество разнообразных по своим свойствам критериев, которые направлены на измерение различных параметров и характеристик объекта управления. Для оценки их значения при принятии управленческого решения необходимо определить единую типологию и проанализировать основные принципы их применения.

Анализ основных критериев принятия решения в управлении

Следует отметить, что рационалистический подход к принятию управленческого решения предполагает проведение определенного объема работ до осуществления выбора, часть которого направлена на формирование набора альтернатив [7, с. 106]. Это представляется возможным посредством моделирования показателей объекта управле-

ния, в результате чего возникают измеримые характеристики. Представленные ниже критерии и обусловленные ими модели выбора могут не иметь формального выражения в детальном подсчете, однако они задают логику, которая и определяет модель поведения при принятии решения. Это означает, что при осуществлении выбора субъекты всегда используют определенные инструменты моделирования (пусть и неосознанно), направленные на формирование будущего образа объекта управления.

В качестве одной из моделей выбора можно определить применение критерия среднего значения показателей объекта управления (подобно известному в статистике критерию Лапласа) [8, с. 63]. Методологически данный подход опирается на подсчет средней арифметической суммы значения составляющих показателей альтернативы и выбор наибольшего значения. Применение данного критерия предполагает выбор той альтернативы, которая имеет наибольшее значение средней арифметической суммы оценок показателей. Например, при выборе изменения порядка оказания услуги (развитие оптовой либо розничной торговли) необходимо определить основные показатели, отражающие изменения объекта. В качестве показателей могут выступать объем прибыли от розничной и от оптовой реализации. Для каждой альтернативы определяется предполагаемое значение каждого показателя, а выбор делается в пользу той, у которой среднее значение прибыли по двум показателям является наибольшим.

В соответствии со следующим критерием выбор осуществляется в пользу той альтернативы, наихудший показатель которой имеет наилучшее значение по сравнению с наихудшими показателями других альтернатив (подобно критерию Вальда) [8, с. 69]. Данная модель часто применяется при выборе альтернативы в условиях неопределенности при сильном влиянии факторов внешней среды. Этот подход отражает осторожность при принятии управленческого решения, рассчитан на наихудшие результаты и не учитывает других показателей. Как правило, именно данный критерий применяется при принятии управленческого решения, направленного на разрешение проблемной, конфликтной либо кризисной ситуации, способной оказать существенное негативное влияние на основную деятельность объекта управления. Например, при определении путей выхода из кризиса анализируются наименьшие предполагаемые значения показателей. В случае если самое низкое значение имеет показатель «объем прибыли от оптовой торговли», то выбор делается в пользу той альтернативы, которая имеет наилучшее значение данного показателя.

Отдельного внимания заслуживает критерий «компромисса» [9, с. 223]. Применение данного подхода предполагает выделение определенного коэффициента, который сглаживает результаты и приводит значения показателей объекта управления к единым оценкам. Указанная модель выбора предусматривает поиск положительных моментов в различных альтернативах и оценку приоритетности показателей в случае, когда альтернативы неразличимы (либо не представляется возможным выделить измеримые различия). Подобная ситуация определяет дополнительное использование информации или применение других критериев. Например, при распределении финансов можно увеличить премиальный фонд, что повысит удовлетворенность персонала, а можно депозитный счет, что приведет к увеличению капитала. И та и другая альтернативы имеют положительный момент для субъекта управления, однако в результате применения данного критерия количественное значение может оказаться одинаковым, что затрудняет выбор альтернативы.

Следующим критерием, определяющим модель выбора, является критерий «аддитивной свертки» (или взвешенного среднего) [9, с. 226]. Его применение предполагает определение значимости показателя развития объекта управления в количественном выражении от нуля до единицы. В практике управления данные оценки называют весами. Например, при определении места для открытия торгового представительства, показатель «наличие развитой транспортной инфраструктуры» может иметь значение 0,8, а показатель «цена» – 0,4. В данном случае выбор будет сделан в пользу альтернативы

с развитой транспортной инфраструктурой. Указанный подход выбора является достаточно распространенным в управлении планами и применяется при распределении ресурсов. Выбор осуществляется по наилучшему значению комплексного показателя, который является интегральной оценкой полезности альтернативы. Следует отметить недостаток применения данного подхода, который состоит в субъективном отношении при определении оценок (весов) важности показателя и возможной ошибочной оценке, при недостаточном уровне информации о влиянии внешней среды и тенденциях развития отрасли. Это может привести к неэффективному решению, что скажется на показателях развития объекта управления.

Одна из моделей предполагает выбор по «главному» критерию [8, с. 72]. Данный подход строится на приоритетности одного из показателей, наиболее важного, улучшение которого и является основной задачей решения. Применение указанного подхода к выбору не предполагает оценки и анализа других показателей альтернативы, несмотря на то что они способны существенно повлиять на развитие объекта управления. На практике подобный выбор реализуется при оперативном управлении в условиях ограниченного времени. Так, при оказании строительных услуг важным является показатель безопасности. В моменты, когда имеется определенная угроза наступления чрезвычайной ситуации, для ее предотвращения применяются все доступные ресурсы и методы в ущерб другим показателям объекта управления (дополнительные траты на средства защиты, потеря времени в связи с дополнительными мерами безопасности). Для построения эффективной системы принятия решений целесообразным является определение допустимых ограничений остальных показателей, что позволяет ограничивать выбор при серьезном влиянии на состояние других показателей альтернативы.

В качестве отдельной модели можно выделить выбор по упорядоченным по важности критериям. Ее использование основывается на выстраивании показателей по важности [4, с. 67]. Затем последовательно решается задача выбора по главному критерию. На первом этапе выбор осуществляется по наиболее важному показателю, в дальнейшем из оставшегося множества альтернатив выбор производится по второму по важности показателю и т.д. В результате выполнения указанных этапов множество альтернатив выбора уменьшается, а последняя содержит наиболее оптимальный вариант развития объекта управления. Данный подход предполагает установление порога допущения значения показателей, что обеспечит поэтапный выбор нескольких альтернатив.

Особого внимания заслуживает рассмотрение критерия «эффект – затраты». Его применение при осуществлении выбора предполагает определение двух интегральных характеристик объекта управления [4, с. 75]. Первая характеристика отражает сумму затрат, связанных с выбором определенной альтернативы, вторая направлена на отражение предполагаемых эффектов в результате реализации альтернативы. Применение этого подхода опирается на анализ частных показателей и отнесение их к двум комплексным группам: затраты и эффекты. Выбор осуществляется в пользу той альтернативы, которая характеризуется наиболее оптимальным сочетанием затрат и эффектов.

Рассмотренные критерии и модели выбора могут быть применены лишь при возможности определения важности показателей развития объекта управления. На практике встречаются ситуации, когда приоритет показателей установить достаточно трудно или вовсе не представляется возможным. В подобных ситуациях выбор делается в пользу альтернативы, которая лучше других по всему набору характеристик. Это предполагает проведение работы по систематизации показателей. Тем самым определяется два этапа принятия решения [9, с. 248]. На первом этапе из множества альтернатив отбираются те, которые по отдельным показателям являются более привлекательными для выбора (оптимальные решения). В дальнейшем при использовании дополнительной информации с учетом собственных предпочтений из оставшихся отбирается новый набор оптимальных вариантов либо выбирается одна альтернатива. Главные показатели не определяются, а весь набор частных значений рассматривается как единое целое [6, с. 182].

Применение подобного подхода можно охарактеризовать как принятие оптимального решения, которое учитывает все аспекты развития объекта управления.

Еще одной особенностью рассмотренных критериев и моделей выбора является принятие за основу возможности оценки полезности альтернатив для объекта управления. Следует отметить, что на полезность альтернативы в различных ситуациях может влиять большое количество факторов внешней среды и условия, в которых принятое решение реализуется [10, с. 454]. В определенной степени субъект управления применяет инструменты прогнозирования и моделирования (сознательно с использованием формального инструментария либо нет) для определения состояния показателей внешней среды, а также другие условия, которые вместе создают определенную ситуацию, влияющую на принятие решения. Принятие управленческого решения происходит в условиях той или иной степени неопределенности. Например, при управлении субъектами малого предпринимательства данное понятие предполагает нехватку или неполноту информации о воздействии факторов внешней среды [11, с. 23]. Именно измеримое воздействие неопределенности на способность осуществлять свою деятельность можно определить как риск [11, с. 25]. Вследствие этого первоочередным условием развития является способность субъекта осуществлять прогнозирование и управление рисками при принятии управленческого решения [11, с. 64]. Если в результате осуществления рассматриваемой деятельности возможны различные альтернативы развития объекта и известны вероятности их возникновения, то принятие управленческого решения осуществляется в условиях риска; если неизвестна вероятность возникновения какого-либо события, то принятие решения осуществляется в условиях неопределенности. Однако данный тезис необходимо скорректировать. С учетом увеличения темпов изменения внешней среды для повышения управляемости объекта вероятность наступления события необходимо оценивать регулярно, например, посредством экспертных оценок. Методологически принятие решения в подобных условиях опирается на инструменты теории игр [12, с. 18]. Важным элементом является информация о состоянии внешних факторов и о тенденциях их изменения. Ключевым компонентом модели принятия решения в условиях неопределенности и риска выступают именно альтернативные действия субъекта (стратегии его поведения). Сочетание указанных элементов определяет множество альтернатив и последствий решения для объекта управления [12, с. 27]. При принятии решения в условиях неопределенности и риска осуществляется подобие «игры», в которой субъект управления выбирает такие альтернативы, которые максимизируют пользу при определенном состоянии внешних факторов. Вероятность наступления определенного события фиксируется в сочетании с альтернативой, которая приведет к событию [12, с. 46]. Таким образом, основным критерием для выбора выступает максимизация выгоды. В данной ситуации он предполагает выбор той альтернативы, которая при наступлении неблагоприятного события позволит получить максимальный эффект (либо минимальные траты) по сравнению с другими альтернативами. Это своеобразный выбор в расчете на гарантированный результат. В случае если субъект ориентирован на стабильное получение результата с минимальной степенью риска, выбирается альтернатива, значение показателей которой с учетом всех возможных событий и вероятности их возникновения является наибольшим по сравнению с другими альтернативами. Например, если при определении путей распределения финансов с учетом валютной ситуации и тенденций развития отрасли наибольшую полезность (гарантированную) отражает альтернатива, предполагающая пополнение депозитного счета, а не развитие мощностей, то выбор будет сделан именно в ее пользу.

Выбор субъектом управления определенного критерия, следовательно, и модели осуществления выбора определяется ситуацией, в которой применяется решение, целями и ожиданиями самого субъекта. При этом выбор может быть сделан не только в пользу одного из критериев. При определении альтернатив может сложиться ситуация, в которой улучшение одного показателя сопровождается ухудшением другого.

В таких случаях говорят о задаче принятия решений в условиях многокритериальности [4, с. 82]. В данной ситуации подразумевается наличие нескольких целей и критериев, которые направлены на улучшение одного показателя либо комплекса показателей объекта управления. Отметим, что указанные критерии ограничивают сам выбор, ориентируя деятельность на достижение желаемого. С учетом идей Г.А. Саймона в отношении основных целей деятельности предпринимателей [13, с. 54] проанализированные критерии могут не только применяться в отношении максимизации выгоды, но и быть направлены на реализацию устремлений (достижение удовлетворительной выгоды) субъекта управления. Это определяет корректировку принципа максимизации в рассмотренных критериях в зависимости от устремлений самого управленца. С учетом воплощения в самом выборе устремлений субъекта, его отношения к объекту управления, особенность использования критериев является показателем ориентации субъекта на стратегическое, долговременное функционирование организации. Если он ориентируется на стратегическое развитие, поддержание стабильной управленческой практики и долгосрочного существования объекта управления, то содержание применяемых критериев будет отражать удовлетворяющее поведение. Если же субъект ориентирован на быстрое и максимальное увеличение капитала, получение краткосрочных результатов и предпочитает стремительное развитие – в пользу максимизации.

Заключение

Применение рассмотренных критериев определяет рационалистический подход к деятельности по принятию управленческого решения и характеризует ее систематизированность. Устанавливая правила выбора, критерии формирует его сущность. Формирование и выбор критериев определяются характеристиками и предпочтениями субъекта управления, его устремлениями и ожиданиями (которые и находят выражение в социальной практике управления), а также свойствами управленческой ситуации и внешней среды. Тем самым содержание критериев определяет ситуационную оптимальность альтернативы выбора. Применение критериев при принятии управленческого решения формирует рациональную логику, направляет субъект управления на измерение значений различных параметров и характеристик объекта управления, позволяет ему сделать обдуманый, направленный на эффективность выбор. Это дает возможность избежать структурных конфликтов и противоречий в результате решения.

Определение и использование критериев характеризуют наличие стратегических устремлений субъекта управления в отношении функционирования организации. Когда субъект ориентируется на стратегическое развитие, продолжение стабильного и долгосрочного осуществления основной деятельности, то выбор будет сделан в пользу удовлетворяющего поведения при определении критериев принятия управленческого решения. Если же он ориентирован на получение краткосрочных или интенсивных результатов и предпочитает стремительное развитие – в пользу максимизации.

Рассмотренные критерии являются универсальными и применяются вне зависимости от наличия формального подхода к анализу альтернатив. При принятии управленческого решения субъекты используют данные критерии. Применению критериев предшествует определенный объем работ, направленный на формирование набора альтернатив посредством моделирования показателей объекта управления. Определенные компоненты моделирования есть в поведении субъектов управления даже при отсутствии формального выражения в детальных подсчетах. Именно данные компоненты определяют логику, которая и находит отражение в практике принятия решения.

Сделанные выводы обладают как эвристическим потенциалом, так и практической значимостью. Результаты могут служить основой для проведения эмпирических социологических исследований, направленных на изучение модели осуществления выбора. Использование данных материалов позволит проанализировать саму сущность решения и создать основу для проектирования рациональной модели осуществления вы-

бора, которая должна соответствовать особенностям экономического поведения и уровню социально-культурного развития, что позволит повысить эффективность систем управления в организациях. Это определяет необходимость дальнейшего анализа управленческого решения и модели осуществления выбора, в частности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гараедаги, Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги ; пер. с англ. Е. И. Недбальской ; науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Паблишер, 2011. – 480 с.
2. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие : пер. с нем. / Ю. Хабермас. – СПб. : Наука, 2001. – 380 с.
3. Эфиндиев, А. Г. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании / А. Г. Эфиндиев, Е. С. Балабанова // Социс. – 2012. – № 5. – С. 58–69.
4. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
5. Ostrom, E. Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons from experimental research / E. Ostrom, J. Walker. – New York : Russell Sage Foundation, 2003. – 424 p.
6. Внедрение системы сбалансированных показателей / Horvath & Partners : пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 478 с.
7. Сорина, Г. В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность : монография / Г. В. Сорина. – 2-е изд. – М. : Канон+ : Реабилитация, 2009. – 272 с.
8. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения : пер. с англ. / М. Г. Браун. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
9. Саати, Т. Л. Принятие решения при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети : пер. с англ. / Т. Л. Саати ; науч. ред. А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : ЛКИ, 2008. – 360 с.
10. Sagie, A. A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations / A. Sagie, Z. Aycan // Human Relations. – 2003. – Vol. 56, № 4. – P. 453–473.
11. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – М. : И. Д. Вильямс, 2010. – 796 с.
12. Erhun, F. Game Theory in Business Applications / F. Erhun, P. Keskinocak. – Stanford : Stanford University, 2003. – 65 p.
13. Саймон, Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. А. Саймон // Вехи экономической мысли / под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экон. шк., 2000. – Т. 2 : Теория фирмы. – С. 54–72.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 04.09.2017

Shcherbinin S.N. Management Decision-Making Criteria as a Basis for Determining Decision-Making Model

The article deals with the analysis of criteria for management decision making as a basis for determining decision-making model. The use of decision-making criteria has been presented as an indicator of the use of the rational approach to management. The factors, impacting on forming and using of criteria, have been determined. The basic criteria for decision making have been analyzed and on the basis of them, the models of decision making and their features have been described. The use of criteria for decision making under uncertainty has been separately considered. The influence of criteria on the formation and implementation of management practices has been presented. The article considers the relationship between criteria content and strategic aspirations of subjects in regard to management object functioning. The necessity of using several criteria in management decision making has been substantiated.