

УДК 316.354.2

**С.Н. Щербинин**

*ст. преподаватель каф. социологии и специальных социологических дисциплин*

*Гродненского государственного университета имени Я. Купалы,*

*аспирант каф. социологии Белорусского государственного университета*

*e-mail: s.scherbinin@grsu.by*

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

*Статья посвящена анализу критериев принятия управленческого решения. Цель исследования – рассмотреть сущность критериев как основы для определения модели выбора при осуществлении управленческой деятельности. Объект исследования – процесс принятия управленческого решения, а предмет – критерии осуществления управленческого решения как основа для определения модели выбора. Показана актуальность изучения проблем управленческого решения и осуществления выбора в управлении. Определены факторы, оказывающие влияние на формирование и применение критериев. Проанализированы основные критерии решения и сформированные на их основе модели осуществления выбора. Рассмотрен основной принцип формирования критериев, который представлен как показатель временной ориентации развития и функционирования организации. Обоснована необходимость применения нескольких критериев при осуществлении выбора.*

**Введение**

Любое управленческое решение представляет собой выбор альтернатив развития объекта управления. С одной стороны, выбор предполагает определенную свободу и творческую составляющую. С другой – решение и выбор в управлении являются достаточно систематизированной деятельностью. Это определяет 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. Наличие критериев формирует сущность самого выбора из определенного набора альтернатив. Это определяет обязательное наличие возможности выбора (вариативность) вариантов альтернатив. Кроме того, с позиции процессного подхода определение критериев и допущений выбора является одним из основных этапов процесса принятия управленческого решения. Это определяет основную цель исследования, которая состоит в рассмотрении 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 главные категории критериев, определяющие основные виды решений в управлении; 3) проанализировать критерии решения и сформированные на их основе модели осуществления выбора; 4) представить модель осуществления выбора в условиях риска и неопределенности.

**Принципы формирования и характеристика критериев принятия управленческого решения**

Целесообразным является выделение факторов, оказывающих влияние на формирование и применение критериев. В качестве содержательной первоосновы поведения выступает культура как субъективная составляющая. Ее формируют ценности и нормы, которыми руководствуются индивиды в процессе социального взаимодействия и при принятии решения. На субъективном уровне можно выделить и мораль как эле-

---

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

мент определения поведения и формирования критериев выбора [2, с. 92]. Это определяет влияние на формирование 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 решения, 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.

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 обусловлены результатами стратегических решений. Эти критерии содержат методы реализации стратегических установок. Во многом именно данная типология критериев определяет виды решений: стратегические (выбор, обусловленный ценностными ориентирами с указанием конкретных последствий) и обеспечивающие.

С целью обеспечения эффективности управленческой деятельности, вне зависимости от вида управленческого решения, при определении критериев необходимо соблюдать ряд характеристик, которые переносятся на сами решения и их результаты. Первой характеристикой является степень свободы [5, с. 129]. Критерии должны предоставлять определенную степень свободы для выбора альтернатив, путей реализации и корректировки мероприятий по реализации решения. Тем самым 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 этой характеристики связана с четкостью критериев. Сами критерии, 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 и качество основной деятельности.

Необходимо указать еще одну характеристику – принятие и согласие участников управления [6, с. 174]. Данная характеристика 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). Согласно данной характеристике будущий успех управленческого решения зависит от степени согласованности мнений 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 критериев, которые направлены на измерение различных параметров и характеристик объекта управления. Для оценки их значения в деятельности по принятию управленческого решения необходимо определить единую типологию и проанализировать основные принципы их применения.

### **Анализ основных критериев принятия решения в управлении**

Следует отметить, что рационалистский подход к принятию управленческого решения предполагает проведение определенного объема работ до осуществления выбора, направленного на формирование набора альтернатив [7, с. 106]. Это представляется возможным посредством моделирования показателей объекта управления, в результате чего мы получаем измеримые характеристики. Представленные ниже критерии и обусловленные ими модели выбора могут не иметь формального выражения в детальных подсчетах, однако они диктуют здравую логику, которая и определяет модель поведения при принятии решения. Это означает, что при принятии решения 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. По своей сути применение данной модели 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 осуществляется выбор 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]. Применение данного критерия 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 альтернативы 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.

Еще одна модель 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 оценку и анализ 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 суживать выбор при серьезных последствиях на состоянии 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 осуществляется согласно второму по важности показателю и т.д. В результате реализации указанных этапов множество альтернатив выбора уменьшается, а последняя содержит наиболее оптимальный вариант развития объекта управления. Такой подход предполагает установление порога допущения значения показателей, что обеспечит поэтапный выбор нескольких альтернатив.

Отдельного 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, связанную с выбором определенной альтернативы, вторая направлена на отражение предполагаемых эффектов в результате реализации альтернативы. Применение данного 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. Следует отметить, что на практике встречаются ситуации, когда приоритет показателей установить трудно или вовсе не представляется возможным. В таких ситуациях выбор делает-

ся 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 альтернатив либо выбирается одна альтернатива. Главные показатели не определяются, а весь набор частных значений рассматривается как единое целое [6, с. 182]. Применение этого 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 применением формального инструментария или нет) для определения состояния показателей внешней среды, а также другие условия, которые вместе создают определенную ситуацию влияющую на реализацию решения. Тем самым принятие управленческого решения происходит в условиях наличия той или иной степени неопределенности. Например, в контексте управления 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 принятия решения возможны различные альтернативы развития объекта и известны вероятности их возникновения, то деятельность по принятию управленческого решения осуществляется в условиях риска; если неизвестна вероятность возникновения того либо иного события, то принятие решения осуществляется в условиях неопределенности. Однако данный тезис необходимо скорректировать. Для повышения управляемости объекта вероятность наступления события необходимо оценивать, например, посредством экспертных оценок. Методологически принятие решения в подобных условиях опирается на инструменты теории игр [12, с. 18]. Важным компонентом 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 компонентов 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 матрице 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 вероятностей их возникновения является наибольшим по сравнению с другими альтернатива-

ми. 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. Следует отметить, что 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. Следует отметить, 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 субъекта принятия решения, что является показателем временной ориентации функционирования субъекта хозяйственной деятельности. Если он ориентируется на стратегическое стремительное развитие, продолжение интенсивного осуществления основной деятельности, то выбор будет сделан в пользу максимизации. Если же субъект ориентирован на получение краткосрочных или стабильных результатов – в пользу удовлетворяющего поведения при определении критериев и принятии управленческого решения.

### **Заключение**

Применение рассмотренных критериев определяет рационалистический подход к деятельности по принятию управленческого решения и характеризует ее систематизированность. Устанавливая правила выбора, критерии формирует его сущность.

Содержание определенного критерия определяет оптимальность альтернативы выбора. В случае принятия другого критерия, рассматриваемая альтернатива может стать неприемлемой. Это определяет необходимость применения нескольких критериев при принятии управленческого решения, что повысит его эффективность.

Применение критериев при принятии управленческого решения ориентирует субъекта управления на измерение значений различных параметров и характеристик объекта управления, позволят субъекту сделать обдуманый, направленный на эффективность выбор. Это дает возможность избежать структурных конфликтов и противоречий в результате принятия решения. Определение критериев характеризует временную ориентацию функционирования организации. Если субъект ориентируется на стратегическое развитие и быстрое развитие организации, то выбор будет сделан в пользу критерия максимизации. Если же субъект ориентирован на получение краткосрочных или стабильных результатов – в пользу удовлетворяющего поведения. Тем самым само управленческое решение может являться показателем ориентации развития организации.

Рассмотренные критерии являются универсальными и применяются вне зависимости от наличия формального подхода к анализу альтернатив. При принятии управленческого решения в том либо ином виде 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. Имен-

но данные компоненты диктуют здравую логику, которая и определяет модель поведения при принятии 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 выбора, 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 ; научн. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Паблишер, 2011. – 480 с.
2. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас : пер. с нем. – СПб. : Наука, 2001. – 380 с.
3. Эфиндиев, А. Г. Социальная организация Российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании / А. Г. Эфиндиева, 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 Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
7. Сорина, Г. В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность : монография / Г. В. Сорина. – 2-е изд. – М. : Канон+, 2009. – 272 с.
8. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
9. Саати, Т. Л. Принятие решения при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Т. Л. Саати. – 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. : 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., 2000. – Т. 2 : Теория фирмы. – С. 54–72.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 28.11.2016

#### ***Shcharbinin S.N. Criteria for Management Decision Making as a Basis for Determining of Choice Model***

*The article deals with the analysis of criteria for management decision making. The research objective is to consider the principles of criteria as a basis for determining of choice model at management activity. The object of this research is the process of the management decision, and the subject is the criteria for administrative decision as the basis for the choice model determination. The topicality of studying management decision making issues and choice making in management has been shown. The factors impacting on forming and using of criteria have been determined. The primary decision criteria and the models, based on them, have been analyzed. The main approach of criteria forming has been presented as an indicator of temporal development orientation and organization functioning. The article contains the rationale for the application of several criteria in the choice alternatives making.*