



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2016.2.5>

УДК 338.242.2, 330.33.01

ББК 65.29

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**Марина Викторовна Глазова**

Кандидат экономических наук, заместитель генерального директора по экономике и финансам,  
казначей ООО «ЛУКойл-Энергосети»

[glazova\\_m\\_v@mail.ru](mailto:glazova_m_v@mail.ru)

ул. Чертановская, 24, корп. 2, 117525 г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** Целью статьи является разработка метода принятия управленческих решений, обеспечивающего устойчивое развитие предпринимательских структур в условиях кризиса. Для этого автор производит сравнительный анализ современных методов обоснования, принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах, ориентированных на устойчивое развитие в условиях кризиса. Результаты данного анализа показывают, что все эти методы предполагают установление количественных весов различных критериев, которые не отражают причинно-следственные связи (логику) предпочтения одних критериев другим. Результаты ранжирования невозможно отличить от ряда других аналогичных рейтингов (с небольшими различиями в весах), следовательно, не обеспечивается ожидаемый характер уникальности модели принятия решений. Для решения обозначенной проблемы в статье предлагается альтернативный подход к агрегированию конфликтующих предпочтений в процессе принятия управленческих решений; разработан метод унифицированного принятия решений. Тот факт, что метод способствует разъяснению значений критериев и причин их относительной значимости для данного решения, делает его особенно привлекательным в условиях кризиса, так как это создает возможность для делегирования полномочий и использования шаблонных решений. Он позволяет отразить логику и причинно-следственные связи ранжирования критериев, а также упростить про-

цесс принятия управленческих решений, устранив из него затруднительную процедуру расстановки весовых коэффициентов. Метод рекомендуется для применения к использованию при принятии решений с небольшим количеством альтернатив и критериев. Он также может применяться в качестве проверки уже принятых управленческих решений, принимая во внимание только наиболее значимые критерии.

**Ключевые слова:** принятие управленческих решений, конфликт интересов, предпринимательская структура, устойчивое развитие, кризис.

Современные предпринимательские структуры в своей деятельности ориентируются на устойчивое развитие, которое предполагает поддержание конкурентоспособности бизнеса в течение длительного периода времени. Для этого современным предприятиям необходимо не только производство пользующейся спросом продукции высокого качества по выгодным ценам и соблюдение действующего законодательства, но также поддержание положительной репутации и внедрение инноваций [2].

Предпринимательские структуры, ориентированные на устойчивое развитие, в процессе обоснования, принятия и реализации управленческих решений должны учитывать не только предполагаемую коммерческую выгоду и собственные интересы, связанные с извлечением прибыли и повышением рентабельности [7].

Они также должны ориентироваться на интересы потребителей и других заинтересованных лиц, а также стремиться к сведению к минимуму отрицательных внешних эффектов от своей деятельности [4]. Это предполагает согласование всех управленческих решений с корпоративной политикой в области социальной и экологической ответственности [3].

Кризис является типичным явлением для современной рыночной экономики [5]. Независимо от того, носит ли кризис системный характер и проявляется на глобальном уровне или является частным случаем и характерен только для данного предприятия, он изменяет условия его хозяйствования и требует особого подхода к принятию управленческих решений [6].

В условиях кризиса увеличивается число проблем, которые предприятию необходимо решить для поддержания своего функционирования [1], сокращается время принятия решений, а также повышается ответствен-

ность менеджера [9] и возрастает важность каждого принимаемого управленческого решения [10]. В связи с этим возрастает потребность в разработке методов принятия управленческих решений, обеспечивающих устойчивое развитие предпринимательских структур в условиях кризиса, чему и посвящена данная статья.

Принятие управленческих решений представляет собой процесс определения и выбора среди имеющихся альтернатив на основе ценностей и предпочтений менеджера, принимающего решения [11]. Целью данного процесса является выбор той альтернативы, которая наилучшим образом решает поставленную проблему и в наибольшей степени соответствует целям и ценностям предприятия (см. рис. 1).

Как видно из рисунка, данный процесс осуществляется в семь последовательных шагов.

На первом шаге происходит определение проблемы, которую необходимо решить. Здесь важно выявить причины возникновения (начальные условия) данной проблемы, ее уровень сложности, важности для предприятия и степени срочности ее решения.

На втором шаге осуществляется установление цели принятия управленческого решения. Здесь необходимо понять, к какому результату должно привести управленческое решение. Цели могут быть противоречивыми.

На третьем шаге определяются требования (критерии, ограничения) принятия решения. Здесь выявляются условия, которым должно удовлетворять любое приемлемое решение проблемы.

Четвертый шаг предполагает определение альтернативных вариантов решений исходной проблемы. Здесь с помощью мозгового штурма менеджер подбирает возможные варианты решения проблемы. Он может придум-

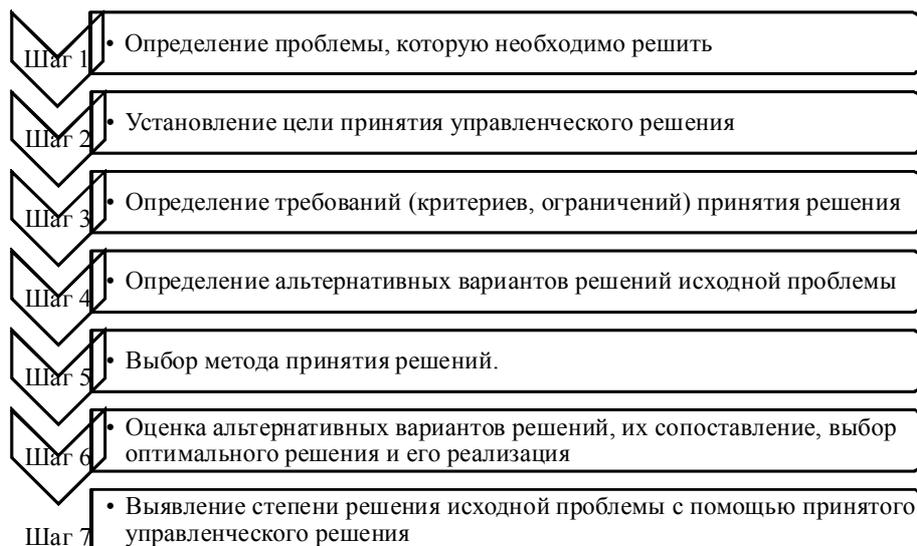


Рис. 1. Процесс принятия управленческих решений

*Примечание.* Составлено автором.

мывать новые способы ее решения или использовать имеющиеся шаблоны. В любом случае каждая альтернатива должна соответствовать установленным требованиям (ограничениям).

На пятом шаге выбирается метод принятия решений. Здесь сравниваются доступные методы выбора оптимальной из имеющихся альтернатив и определяется наиболее эффективный из них. Выбор подходящего метода не является легкой задачей и зависит от конкретной ситуации. Иногда чем проще метод, тем лучше, но сложные проблемы могут потребовать применения сложных методов.

На шестом шаге осуществляется оценка альтернативных вариантов решений, их сопоставление, выбор оптимального решения и его реализация. С помощью выбранного метода выбирается наиболее перспективный вариант решения исходной проблемы и реализуется в деятельности предприятия.

На седьмом шаге происходит выявление степени решения исходной проблемы с помощью принятого управленческого решения.

Может случиться так, что или метод принятия решений был выбран неправильно, или были учтены не все ограничения, или ожидания относительно принятого решения не оправдались и он не решил исходную проблему. Это требует повторения процесса принятия решений с самого первого шага.

Специфика принятия управленческих решений в условиях кризиса заключается в том,

что одновременно существует множество противоречащих друг другу критериев. Поэтому в процессе принятия решения менеджер фактически решает задачу многокритериальной оптимизации. При этом цель может быть задана в виде целевой функции, а критерии оценки альтернативных решений могут представлять собой ограничения.

Наибольшую сложность в процессе принятия управленческих решений в условиях кризиса представляет выбор оптимального решения посредством сравнения имеющихся альтернатив по определенным критериям. Анализ решений предполагает систематизацию всех критериев, оценку каждого альтернативного решения в соответствии с этими критериями, отбор наиболее важных критериев и принятие решения путем отказа от одних критериев для достижения других в большей степени.

Процесс выбора из альтернативных решений осуществляется в три последовательных шага:

- структурирование – выбираются точки зрения, которые определяют структуру предпочтений лица, принимающего решения;
- оценка – результаты связываются с каждой альтернативой путем определения и применения критериев, которые измеряют влияние каждого альтернативного варианта решения в соответствии с каждой точкой зрения;

– агрегирование – определение веса критериев и их объединение в единое целое.

Существуют четыре основных современных метода принятия управленческих решений, предполагающих различные подходы к анализу решений и выбору из имеющихся альтернатив: метод сопоставления затрат и выгод, метод сопоставления преимуществ и недостатков, коэффициентный метод и вероятностный метод. Результаты их сравнительного анализа представлены в таблице.

Рассмотрим методы, описанные в таблице, более подробно. Метод сопоставления затрат и выгод предполагает количественную (денежную) оценку затрат и выгод от различных альтернатив и определение альтернативы, предполагающей максимальную выгоду при минимальных затратах. Важнейшим преимуществом данного метода является оценка эффективности каждого решения.

Метод сопоставления преимуществ и недостатков достаточно прост в применении и не требует вычислительной поддержки принятых решений. Он лучше всего подходит для задач с одним менеджером, принимающим решения, и несколькими альтернативами и критериями. Преимуществом этого метода является учет не только положительных, но и отрицательных последствий решений.

С помощью метода сопоставления преимуществ и недостатков могут сопоставляться плюсы и минусы имеющихся альтернатив посредством их качественного сравнения. Так, альтернатива с самыми сильными плюсами и самыми слабыми минусами является предпочтительной. В рамках данного метода так-

же может производиться анализ *maximin* и *maximax*, позволяющий избежать худшего из возможных результатов.

Коэффициентный метод основан на многофакторной теории полезности и предполагает присвоение каждому критерию весовых коэффициентов, отражающих его относительную важность. Так, может составляться рейтинг критериев или им могут присваиваться баллы на основе результатов экспертных оценок. Данный метод обладает таким преимуществом, как возможность ранжирования критериев.

Вероятностный метод предполагает не только определение возможных результатов реализации каждого из альтернативных решений, но и вероятности наступления данных результатов. В рамках данного метода оптимальным является решение, предполагающее получение наилучшего результата при наибольшей вероятности. Преимущество этого метода заключается в возможности принятия решений в условиях неопределенности и риска.

В качестве важнейшего недостатка метода сопоставления затрат и выгод и метода сопоставления преимуществ и недостатков отмечена невозможность выбора из альтернатив с одинаковым соотношением затрат и выгод или преимуществ и недостатков. Ключевым недостатком коэффициентного и вероятностного метода является наличие субъективного фактора при присвоении коэффициентов и оценке вероятности.

На основе описанных основных методов в настоящее время разработано множество комбинированных методов, сочетающих в

Таблица

**Сравнительный анализ современных методов принятия управленческих решений**

Метод	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
Метод сопоставления затрат и выгод	Количественная оценка затрат и выгод	Оценка эффективности каждого решения	Невозможность выбора из альтернатив с одинаковым соотношением затрат и выгод
Метод сопоставления преимуществ и недостатков	Качественная оценка плюсов и минусов	Учет не только положительных, но и отрицательных последствий решений	Невозможность выбора из альтернатив с одинаковым соотношением преимуществ и недостатков
Коэффициентный метод	Экспертное присвоение коэффициентов	Возможность ранжирования критериев	Субъективный фактор присвоения коэффициентов
Вероятностный метод	Экспертная оценка вероятности	Возможность принятия решений в условиях неопределенности и риска	Субъективный фактор оценки вероятности

*Примечание.* Составлено автором.

себе элементы нескольких или всех из них. Однако все они предполагают количественное представление данных. Существующие количественные методы выбора из альтернативных решений имеют существенное ограничение – все они предполагают количественную модель агрегации критериев посредством присвоения весовых коэффициентов для каждого критерия.

На практике часто возникает ситуация, при которой имеющиеся альтернативные решения сильно похожи. Человеческий разум способен сказать, что он предпочитает один критерий другому, но он не может сказать, во сколько раз он находит один критерий более важным, чем другой. Другими словами, количественное определение разницы в привлекательности критериев затруднительно.

Помимо этого установленные количественные веса различных критериев не отражают причинно-следственные связи (логику) предпочтения одних критериев другим. То есть нет никакого объяснения, почему некоторые критерии считаются более важными, чем другие. Результаты ранжирования невозможно отличить от ряда других аналогичных рейтингов (с небольшими различиями в весах), следовательно, не обеспечивается ожидаемый характер уникальности модели принятия решений.

По этой причине использование количественных методов принятия управленческих решений в условиях кризиса затруднено и неэффективно. Во-первых, из-за повышенной нагрузки в условиях кризиса менеджеру может потребоваться делегирование своих полномочий и принятие части решений другим сотрудником предприятия. Не имея четкого обоснования логики принятия решений и основываясь только на присвоенных весовых коэффициентах, этот сотрудник будет не в состоянии правильно оценить ситуацию, что повысит вероятность и частоту принятия ошибочных решений, что критично в кризисных условиях.

Во-вторых, если в период стабильности или прошлого кризиса управленческие решения принимались на данном предприятии с помощью количественных методов выбора из имеющихся альтернатив, это сделает невозможным использование накопленного опыта

принятия решений в условиях текущего кризиса, так как присвоенные в прошлом случае веса не могут быть распространены на текущую ситуацию. Не имея возможности использовать шаблоны или опираться на имеющийся опыт принятия управленческих решений, менеджер окажется в еще более сложной и ответственной ситуации, что может привести к ошибкам с его стороны.

Для решения обозначенной проблемы в данной работе предлагается альтернативный подход к агрегированию конфликтующих предпочтений в процессе принятия управленческих решений: найти качественное решение для разрешения конфликтов между предпочтениями решений через различные критерии и агрегировать их к окончательному решению.

Данный подход предполагает ментальную структуру предпочтений между критериями, а не набор количественных компромиссов между ними. Результатом применения данного метода является сведение всех критериев принятия решения к одному измерению значения или точки зрения, что представляет собой метод унифицированного принятия решений (см. рис. 2).

Как видно из рисунка 2, отправной точкой алгоритма реализации метода унифицированного принятия решений служит выбор новой пары альтернативных решений проблемы. Затем выявляется наличие других альтернатив. Если их нет, выбирается лучшая из этих альтернатив. Если они есть, определяется наличие противоречивых критериев для этих альтернатив.

Если их нет, выбирается лучшая из этих альтернатив. Если они есть, происходит объединение критериев в пары на основе близости неконфликтующих критериев. После этого осуществляется ранжирование альтернатив с помощью каждого нового критерия, начиная с выбора пары агрегированных критериев и проверки их конфликта.

Если возникает конфликт критериев, производится ранжирование агрегированных критериев и выбор соответствующей им лучшей альтернативы. В противном случае осуществляется упорядочение альтернатив в соответствии с новыми критериями. Если парных критериев больше нет, происходит возврат к поиску противоречивых критериев для имею-

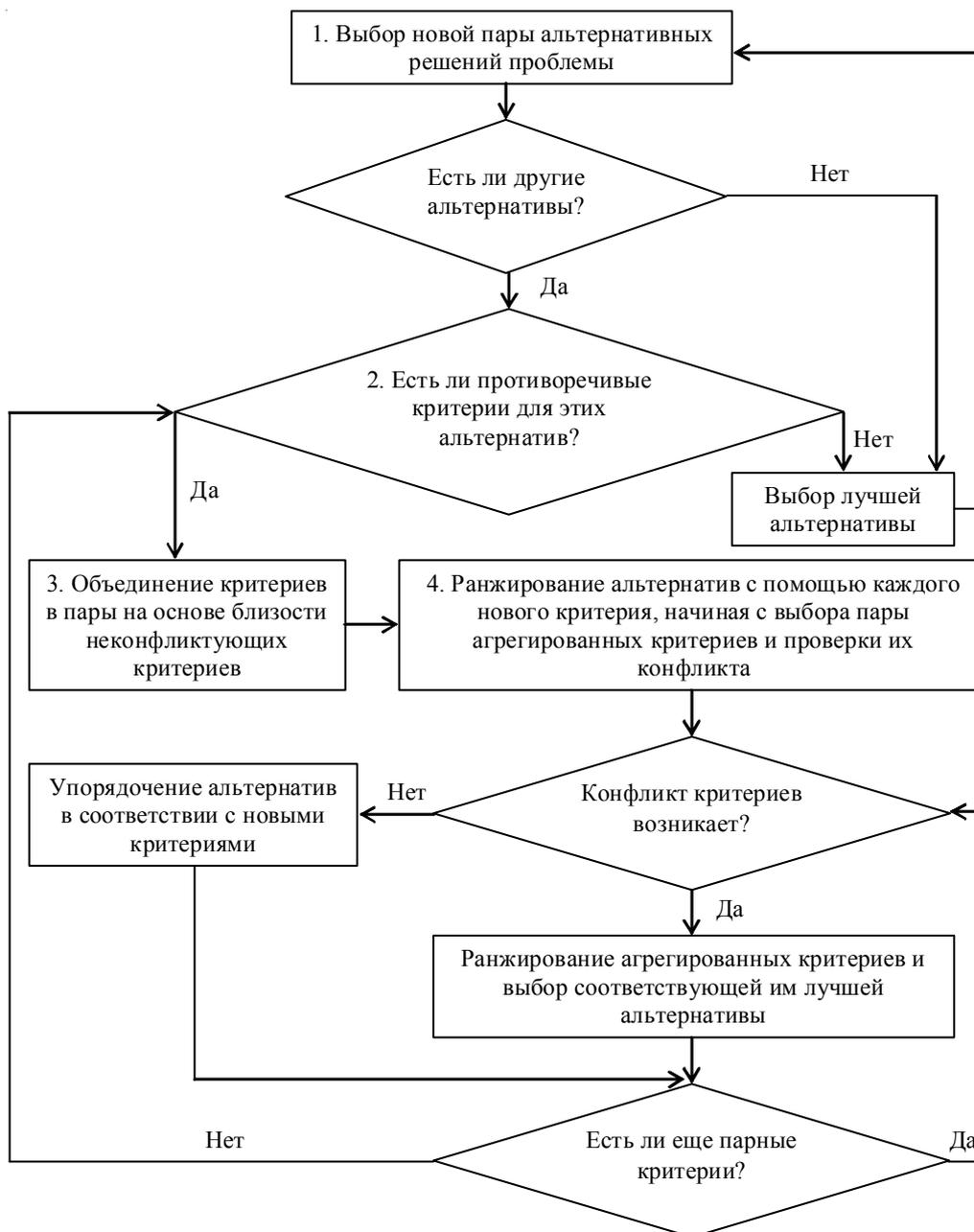


Рис. 2. Алгоритм реализации метода унифицированного принятия решений

*Примечание.* Составлено автором.

щихся альтернатив. Если еще есть парные критерии, происходит возврат к поиску конфликта критериев.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенный метод унифицированного принятия решений позволяет выйти за пределы традиционных моделей определения веса критериев и их агрегирования, используемых в рамках многокритериальных количественных методов принятия решений, которые имеют некоторые недостатки в раз-

работке и уточнении обоснования полученных результатов.

В центре внимания разработанного метода находится разрешение неизбежного конфликта критериев не через количественную оценку относительной важности каждого критерия, а через выявление причины – точки зрения, в соответствии с которой один критерий предпочитается другому. Вместо числовых комбинаций критериев весов данный метод предоставляет простое и прозрачное ре-

шение каждого конфликта предпочтений. Это позволяет отразить логику и причинно-следственные связи ранжирования критериев, а также упростить процесс принятия управленческих решений, устранив из него затруднительную процедуру расстановки весовых коэффициентов.

Учитывая качественный характер процедуры принятия решений, данный метод может быть особенно подходящим для поддержки личного принятия решений, который является менее требовательным с точки зрения количественной строгости и более склонным к личной ценности или субъективной нравственной основе при принятии решений. В условиях кризиса личное принятие решений наиболее востребованно, так как формализация, автоматизация и рационализация требуют значительных временных затрат.

Тот факт, что метод способствует разъяснению значений критериев и причин их относительной значимости для данного решения, делает его особенно привлекательным в условиях кризиса, так как это создает возможность для делегирования полномочий и использования шаблонных решений. Учитывая, что данный метод предполагает попарное рассмотрение критериев, он не рекомендуется для применения к использованию при принятии решений с большим количеством альтернатив или критериев. Однако он может применяться в качестве проверки уже принятых управленческих решений, принимая во внимание только наиболее значимые критерии.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безкровный, А. М. Анализ стабильности как фактор стратегического управления предприятием в условиях кризиса / А. М. Безкровный, А. П. Ястребов // Казанская наука. – 2012. – № 11. – С. 63–66.
2. Блэк, С. Паблик Рилейшнз / С. Блэк. – М. : Сирин, 2014. – 202 с.
3. Ларионов, Г. В. Организация управления предпринимательской деятельностью российских предприятий в условиях кризиса / Г. В. Ларионов, А. Е. Кожура // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 8 (94). – С. 60–62.
4. Мацаев, Э. В. Разработка метода принятия управленческого решения на базе запрограммированных управленческих решений (на примере уп-

равления МСП) / Э. В. Мацаев // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-1 (57-1). – С. 950–953.

5. Поносова, Е. В. Структурный анализ факторов управления предприятием в условиях кризиса / Е. В. Поносова, Е. Н. Мезенцева // Российское предпринимательство. – 2013. – № 4 (226). – С. 45–51.

6. Попкова, Е. Г. Точки роста в контексте управления развитием предпринимательства: механизм формирования / Е. Г. Попкова, И. А. Волков // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – Т. 13, № 7 (94). – С. 70–75.

7. Попова, Л. А. Информационная база для принятия управленческих решений на основе управленческого учета / Л. А. Попова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. – № 1. – С. 13–18.

8. Сидорин, А. В. Управление потенциалом предприятий малого бизнеса в условиях экономического кризиса / А. В. Сидорин // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 1–2 (59). – С. 201–204.

9. Швецова, Н. К. Методические подходы к управлению финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса / Н. К. Швецова, М. Н. Егошина // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 1. – С. 285–287.

10. Шимица, И. В. Принятие управленческих решений в период кризиса / И. В. Шимица // Актуальные вопросы инновационной экономики. – 2014. – № 7. – С. 193–196.

11. Ямилов, Р. М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений / Р. М. Ямилов // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2015. – № 36. – С. 100–104.

#### REFERENCES

1. Bezkrvniy A. M. Analiz stabilnosti kak faktor strategicheskogo upravleniya predpriyatiem v usloviyakh krizisa [Analysis of Stability as a Factor of Strategic Management in a Crisis]. *Kazanskaya nauka*, 2012, no. 11, pp. 63-66.
2. Black S. *Public Relations*. Moscow, Sirin Publ., 2014. 202 p.
3. Larionov G.V., Kozhura A.E. Organizatsiya upravleniya predprinimatelskoy deyatelnostyu rossiyskikh predpriyatiy v usloviyakh krizisa [Organization of Business Management of Russian Companies's Activity in the Conditions of Crisis]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2012, no. 8 (94), pp. 60-62.

4. Matsaev E.V. Razrabotka metoda prinyatiya upravlencheskogo resheniya na baze zaprogrammirovannykh upravlencheskikh resheniy (na primere upravleniya MSP) [Development of the Method of Management Decision on the Basis of Programmed Management Decisions (on the Example of SMEs Management)]. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2015, no. 4-1 (57-1), pp. 950-953.

5. Ponosova E.V., Mezentseva E.N. Strukturnyy analiz faktorov upravleniya predpriyatiyem v usloviyakh krizisa [Structural Analysis of the Factors of Company Management in the Conditions of Crisis]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, 2013, no. 4 (226), pp. 45-51.

6. Popkova E.G., Volkov I.A. Tochki rosta v kontekste upravleniya razvitiem predprinimatelstva: mekhanizm formirovaniya [The Points of Growth in the Context of Management of Entrepreneurship Development: the Mechanism of formation]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2012, vol. 13, no. 7 (94), pp. 70-75.

7. Popova L.A. Informatsionnaya baza dlya prinyatiya upravlencheskikh resheniy na osnove upravlencheskogo ucheta [The Information Base for Management Decisions on the Basis of Management Accounting]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2015, no. 1, pp. 13-18.

8. Sidorin A.V. Upravlenie potentsialom predpriyatiy malogo biznesa v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa [Management of Capacity of Small Businesses in the Economic Crisis]. *Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo tekhnologichnogo universitetu. Seriya "Ekonomichni nauki"*, 2012, no. 1-2 (59), pp. 201-204.

9. Shvetsova N.K., Egoshina M.N. Metodicheskie podkhody k upravleniyu finansovoy ustoychivostyu predpriyatiya v usloviyakh finansovogo krizisa [Methodological Approaches to the Management of Financial Stability of Enterprises in the Financial Crisis]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, 2014, no. 1, pp. 285-287.

10. Shimina I.V. Prinyatiye upravlencheskikh resheniy v period krizisa [Managerial Decision-Making in Times of Crisis]. *Aktualnyye voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 2014, no. 7, pp. 193-196.

11. Yamilov R.M. Upravlencheskiy protsess, upravlencheskoe reshenie: nekotorye problemy, prichiny i puti ikh resheniy [Administrative Process Management Solution: Some of the Problems, Causes and Ways of Their Decisions]. *Sbornik nauchnykh trudov vuzov Rossii "Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom"*, 2015, no. 36, pp. 100-104.

## MODERN METHODS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES AIMED AT SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF CRISIS

**Marina Viktorovna Glazova**

Candidate of Economic Sciences, Deputy General Director in Economics and Finance,  
Treasurer "LUKoil-Energoseti" LLC  
glazova\_m\_v@mail.ru  
Chertanovskaya St., 24/2, 117525 Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The aim of the article is to develop a method for management decision-making, ensuring the sustainable development of enterprise structures in the conditions of crisis. To this end, the author makes a comparative analysis of modern methods of justification, adoption and implementation of administrative decisions in enterprise structures, focused on sustainable development in the conditions of crisis. The results of this analysis show that all of these methods involve quantifying the scale of different criteria, which do not reflect causal logic of the preferences of some other criteria. The results of the ranking cannot be distinguished from a number of other similar ratings (with slight differences in the weights), therefore, the expected nature of the uniqueness of the decision-making model is not provided. To solve the problems indicated in this paper, we propose an alternative approach to the aggregation of conflicting preferences of managerial decisions: to come up with a quality solution to resolve conflicts between the preferences of solutions through a variety of criteria, and to aggregate them to the final decision. The author develops unified method of decision-making. The fact that the method provides information to clarify the criteria values and the reasons for their

relative importance to the decision makes it particularly attractive in times of crisis, as it creates an opportunity for the delegation of authority and the use of standard solutions. It allows to reflect the logic and the causal relationships of ranking criteria, as well as to simplify the process of management decision-making, eliminating it from a difficult procedure for placing the weighting factors. The method is recommended for the use in making decisions with a small number of options and criteria. It can also be used as a test has taken management decisions, taking into account only the most significant criteria.

**Key words:** management decision-making, conflict of interests, entrepreneurial structure, sustainable development, crisis.