

# **Современные методы принятия управленческих решений на предприятиях в условиях нестабильности**

## **Modern methods of managerial decision-making at enterprises in conditions of instability**

### **Самусев М.А.**

Магистр факультета Экономики и Управления Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Samusev M.A.**

Master of the Faculty of Economics and Management Moscow State University of Technology and Management. K.G. Razumovsky (First Cossack University)  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Научный руководитель:**

#### **Воробьев Д.И.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального управления» государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет), Москва, Россия  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Scientific Advisor:**

#### **Vorobyev D. I.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, K.G. Razumovsky State University of Technology and Management (First Cossack University), Moscow, Russia  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

### **Аннотация**

В исследовании были проанализированы актуальные подходы к управлению на предприятиях в условиях переменчивости. Для решения данной проблемы в статье предлагается новый способ объединения противоречивых предпочтений в процессе управленческого принятия решений, известный как метод унифицированного принятия решений. Этот подход рекомендуется применять при принятии решений, когда имеется небольшое количество альтернатив и критериев. Исследование подчеркивает значимость управленческого решения в контексте противоречий интересов, особенно в условиях, когда предпринимательская структура сталкивается с вызовами устойчивого развития и кризисом. Такой подход позволяет обеспечить более гибкое и эффективное управление, способствуя достижению баланса между различными целями и приоритетами организации. Следовательно, внедрение метода унифицированного принятия решений может стать ключевым элементом в обеспечении устойчивого успеха предприятий в условиях современной динамичной экономической среды.

**Ключевые слова:** управленческое решение, конфликт интересов, предпринимательская структура, устойчивое развитие, кризис.

## Abstract

The study analyzed current approaches to enterprise management in conditions of variability. To solve this problem, the article suggests a new way of combining conflicting preferences in the process of managerial decision-making, known as the unified decision-making method. This approach is recommended to be applied when making decisions when there are a small number of alternatives and criteria. The study emphasizes the importance of managerial decisions in the context of conflicting interests, especially in conditions when the entrepreneurial structure is facing challenges of sustainable development and crisis. This approach allows for more flexible and efficient management, contributing to achieving a balance between the various goals and priorities of the organization. Consequently, the introduction of the method of unified decision-making can become a key element in ensuring the sustainable success of enterprises in today's dynamic economic environment.

**Keywords:** management decision, conflict of interests, business structure, sustainable development, crisis.

Из анализа литературных источников становится ясно, что проблема обеспечения устойчивого развития предприятий остается одной из важнейших тем в обсуждениях экономистов сегодня. Современные организации активно стремятся к устойчивому развитию, которое предусматривает сохранение конкурентоспособности бизнеса на протяжении длительного временного периода. Это требует от предприятий не только производства востребованных товаров высокого качества по приемлемым ценам, но также поддержания безупречной репутации и интеграции инновационных практик [1].

Исследования подчеркивают, что устойчивое развитие предприятий становится неотъемлемым элементом успешной корпоративной стратегии, особенно в контексте быстро меняющихся экономических условий и ожесточенной конкуренции. Поддержание баланса между производительностью, качеством продукции и социальной ответственностью становится необходимостью для того, чтобы предприятия могли оставаться не только прибыльными, но и востребованными в глазах общества.

Таким образом, создание и поддержание устойчивых моделей развития становится ключевым фактором для продолжительного успеха предприятий в современной экономической среде.

В рамках обоснования, принятия и реализации управленческих решений, предпринимательские структуры, ориентированные на устойчивое развитие, вынуждены учитывать не только ожидаемую коммерческую выгоду, но и собственные интересы, связанные с обеспечением стабильной прибыли и увеличением рентабельности [3].

Такие предпринимательские усилия оказывают глубокое влияние на стратегическое планирование и организационные принципы, поскольку предприятия стремятся совместить прибыльность с этическим и социальным воздействием. Этот баланс между коммерческими и нравственными интересами становится неотъемлемой частью долгосрочной корпоративной устойчивости, обеспечивая стабильность и доверие со стороны заинтересованных стейкхолдеров.

Таким образом, при принятии управленческих решений предпринимательские структуры должны стремиться к сбалансированному подходу, учитывая как финансовые, так и социальные последствия своих действий.

Современная рыночная экономика характеризуется высокой нестабильностью. Независимо от того, является ли кризис системным и охватывает глобальный уровень, или же он представляет собой изолированный случай, относящийся только к определенной компании, он вносит изменения в условия ее хозяйственной деятельности и требует особого подхода к принятию управленческих решений [2].

В таких условиях компании вынуждены оперативно реагировать на переменчивость рыночных условий, адаптировать свои стратегии и тактики, чтобы минимизировать потенциальные риски и использовать возможности, которые могут возникнуть в периоды нестабиль-

ности. Важно отметить, что гибкий и инновационный подход к управлению становится ключевым фактором для преодоления кризисных ситуаций и обеспечения устойчивости в долгосрочной перспективе.

Таким образом, компании, способные эффективно адаптироваться к изменчивым условиям рынка, могут увеличить свои шансы на выживание и успешное функционирование даже в самых сложных экономических сценариях.

Процесс принятия управленческих решений представляет собой сложный процесс выявления и выбора оптимального варианта из имеющихся альтернатив, основываясь на ценностях и предпочтениях лица, принимающего решение [4]. Главная цель этого процесса заключается в выборе такой альтернативы, которая наиболее эффективно решает возникающую проблему и наилучшим образом соответствует стратегическим целям и ценностям компании.

Этот процесс предполагает тщательный анализ ситуации, оценку возможных последствий каждого варианта и принятие решения, которое обеспечивает наилучший баланс между потенциальной выгодой и минимизацией рисков. При этом, управленческие решения также должны учитывать влияние на заинтересованные стороны и общественное благополучие, что в совокупности способствует созданию устойчивой и социально ответственной организационной культуры.

Таким образом, процесс принятия управленческих решений является ключевым элементом стратегического управления, поскольку он определяет успех предприятия в достижении своих целей и адаптации к изменяющейся рыночной среде.

Иногда может возникнуть ситуация, когда либо методика принятия решений была выбрана неправильно, либо не были учтены все факторы ограничений, либо ожидания от принятого решения не оправдались и не привели к решению исходной задачи. В таких случаях возникает необходимость повторения процесса принятия решений с начального этапа.

Этот итеративный подход к управлению позволяет компаниям учиться на своих ошибках, адаптировать свои стратегии и методы, и в конечном итоге улучшать качество принимаемых решений. При этом, особое внимание должно быть уделено анализу причин, приведших к неудачному результату, и разработке более эффективных стратегий для достижения поставленных целей [7].

Таким образом, способность к коррекции и пересмотру процесса принятия решений является важной чертой успешных предприятий, позволяющей им адаптироваться к изменчивым условиям и достигать более высоких результатов в своей деятельности.

В условиях нестабильности специфика принятия управленческих решений заключается в наличии множества противоречивых критериев, требующих учета одновременно. Это означает, что менеджер, осуществляющий процесс принятия решений, фактически сталкивается с задачей многокритериальной оптимизации. В таком контексте установление цели может представлять собой определение целевой функции, а критерии оценки альтернативных решений могут быть выражены в виде ограничений.

Это требует использования специализированных методов анализа, таких как анализ иерархий, методы преобразования приоритетов, а также различные техники оптимизации, позволяющие учитывать различные параметры при выборе оптимального решения. При этом важно учитывать как экономические, так и социальные аспекты принимаемых решений, чтобы обеспечить баланс между корпоративными интересами и потребностями заинтересованных сторон [9].

Таким образом, принятие управленческих решений в условиях нестабильности требует системного подхода к анализу и оценке различных критериев, а также применения специализированных методов оптимизации для обеспечения эффективного функционирования предприятия в переменной экономической среде.

Одной из наиболее сложных задач при принятии управленческих решений в кризисных ситуациях является выбор оптимального решения через сравнение доступных альтернатив на основе определенных критериев. Анализ решений включает в себя систематизацию всех критериев, оценку каждого альтернативного решения по этим критериям, выделение наибо-

лее значимых критериев и принятие решения путем отказа от некоторых критериев для достижения в большей степени других [8].

Это подразумевает важность выделения ключевых параметров, которые наиболее существенны для достижения целей предприятия в условиях кризиса. Данный процесс требует от руководства компании не только глубокого понимания текущего положения дел, но и анализа потенциальных последствий каждого варианта решения. При этом необходимо учитывать как краткосрочные, так и долгосрочные последствия выбранного пути действий.

Таким образом, принятие управленческих решений в условиях кризиса требует балансирования между различными критериями и фокусировки на ключевых факторах, которые могут обеспечить устойчивое развитие компании в условиях переменчивости и неопределенности.

Процесс выбора оптимального решения из альтернативных вариантов обычно проходит через три последовательных этапа [10]:

- Структурирование: на этом этапе определяются ключевые критерии и точки зрения, которые определяют структуру предпочтений высшего руководства компании. Это позволяет установить ясные приоритеты и цели, которые помогут определиться с направлением дальнейших действий.
- Оценка: здесь результаты связываются с каждой альтернативой путем определения и применения критериев, которые измеряют влияние каждой альтернативы с учетом установленных ранее критериев и точек зрения. Это помогает оценить, насколько каждое решение соответствует поставленным целям и как оно влияет на общий успех предприятия.
- Агрегация: на последнем этапе определяют вес каждого критерия и объединяют их в единую систему, что позволяет сделать обоснованный выбор оптимального решения на основе предварительно установленных приоритетов и целей организации.

Такой системный подход к выбору решений позволяет компаниям принимать обоснованные управленческие решения, основанные на анализе данных и ясном понимании стратегических приоритетов.

В современной управленческой практике существует четыре основных метода принятия управленческих решений, которые варьируются в подходах к анализу и выбору доступных альтернатив [11]:

- Метод затрат и результатов: Этот метод фокусируется на анализе затрат и оценке ожидаемых результатов от каждой альтернативы. Здесь управляющие оценивают все затраты, связанные с реализацией каждого варианта, и сопоставляют их с потенциальной прибылью или эффективностью достижения целей.
- Метод сравнения преимуществ и недостатков: Этот метод включает оценку преимуществ и недостатков каждой альтернативы с учетом установленных критериев и целей организации. Здесь важно учитывать как краткосрочные, так и долгосрочные последствия выбранного варианта решения.
- Метод соотношений: Этот метод основан на анализе соотношений между различными параметрами и факторами, определяющими успешное принятие решения. Здесь управляющие определяют ключевые соотношения и взаимосвязи между различными вариантами действий для определения оптимального пути действий.
- Вероятностный метод: Этот метод основан на анализе вероятностей возможных исходов каждой альтернативы и оценке рисков, связанных с каждым вариантом решения. Здесь важно учитывать неопределенность и возможные переменные, которые могут повлиять на результат принятого решения.

Использование этих методов позволяет управленческим структурам эффективно анализировать и выбирать оптимальные стратегии для достижения целей и обеспечения устойчивого развития организации.

Используя основные методы принятия управленческих решений, в настоящее время разработано множество комбинированных методов, которые объединяют элементы нескольких

или всех четырех основных подходов. Эти комбинированные методы обычно нацелены на создание более комплексных и гибких систем принятия решений, учитывающих широкий спектр критериев и факторов.

Однако существующие количественные методы выбора из альтернативных решений имеют существенное ограничение - все они предполагают применение количественной модели агрегации критериев путем присвоения весов каждому критерию. Это означает, что важность каждого критерия определяется на основе предварительных представлений о его значимости, что может ограничивать объективность процесса принятия решений.

В связи с этим некоторые исследователи и практики в области управления предпочитают использовать более гибкие и комплексные методы, которые учитывают как количественные, так и качественные аспекты принимаемых решений. Такие методы позволяют управляющим более полно и точно оценить различные варианты действий и принимать обоснованные решения на основе максимально полной информации.

Для решения вышеупомянутой проблемы в статье предлагается альтернативный подход к агрегированию конфликтующих предпочтений в процессе принятия управленческих решений. Этот подход заключается в поиске качественного решения для разрешения конфликтов между предпочтениями при принятии решений с использованием различных критериев и их агрегировании в окончательное решение.

Этот подход обычно включает в себя более гибкую систему оценки, которая учитывает как количественные, так и качественные аспекты каждой альтернативы. Решения принимаются на основе комплексного анализа и взвешивания различных критериев, что позволяет учитывать разнообразные предпочтения и цели участников процесса принятия решений.

Этот подход направлен на создание более сбалансированного и комплексного понимания предпочтений и целей организации, что способствует более точному и обоснованному выбору оптимальных стратегий и альтернативных решений. Он помогает управленческим структурам принимать более обоснованные решения, учитывая широкий спектр факторов и условий, влияющих на конечные результаты и успех предприятия [6].

Использование предложенного подхода предполагает создание ментальной структуры предпочтений между различными критериями, вместо простого поиска количественных компромиссов между ними. Суть этого подхода заключается в том, чтобы установить ясные приоритеты и ценности, которые помогут объединить все критерии принятия решений в одно ценностное измерение или точку зрения. Этот подход можно назвать методом унифицированного принятия решений.

Эффект от использования данного метода заключается в создании более целостного и сбалансированного взгляда на процесс принятия решений, что позволяет учитывать различные аспекты и предпочтения участников принятия решений. Это помогает управленческим структурам более точно определять стратегические цели и выстраивать решения в соответствии с общим видением и миссией компании.

Такой подход способствует созданию более единого и согласованного подхода к принятию управленческих решений, что способствует более эффективному управлению ресурсами и достижению устойчивого развития предприятия в условиях переменчивости и неопределенности.

Реализация единого метода принятия решений начинается с выбора новой пары альтернативных вариантов решения задачи в качестве отправной точки. Затем проводится анализ наличия других альтернатив. Если других альтернатив нет, выбирается наилучшая из предложенных.

В случае наличия других альтернатив осуществляется проверка наличия противоречивых критериев для этих альтернатив. После этого альтернативы ранжируются с использованием каждого нового критерия, начиная с выбора пары агрегированных критериев и проверки их соответствия. Таким образом, происходит систематизация и анализ каждого критерия с целью выявления наиболее подходящей альтернативы, учитывая разнообразные аспекты и предпочтения в процессе принятия управленческих решений.

Если возникает конфликт между критериями, агрегированные критерии оцениваются и ранжируются, затем выбирается наилучшая альтернатива, соответствующая этим критериям. В случае, если конфликтов больше нет, альтернативы упорядочиваются с учетом новых критериев.

Однако, если парные критерии заканчиваются, процесс возвращается к поиску конфликтующих критериев для доступных альтернатив. Этот цикл анализа и ранжирования продолжается до тех пор, пока не будет достигнуто согласие по выбору оптимальной альтернативы, учитывающей все представленные критерии и предпочтения.

В целом, предложенный метод унифицированного принятия решений предоставляет возможность преодолеть ограничения традиционных моделей, связанных с определением весов критериев и их агрегацией, используемых во многих количественных методах принятия решений. Это позволяет преодолеть некоторые недостатки, связанные с разработкой и обоснованием полученных результатов.

Одним из главных преимуществ данного подхода является возможность более гибкого и качественного анализа различных аспектов и предпочтений в процессе принятия управленческих решений. Метод позволяет учитывать множество факторов и неоднозначных взаимосвязей между ними, что способствует более точному пониманию проблемы и выбору оптимального решения.

Этот подход открывает новые возможности для более глубокого и всестороннего анализа, а также повышает уровень гибкости и адаптивности при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и изменчивости.

Этот метод, стимулирующий выявление смысла критериев и объяснение причин их относительной важности для конкретных решений, является особенно привлекательным в условиях экономической нестабильности. Это связано с возможностью делегирования полномочий и использования шаблонов решений, что способствует более эффективному управлению ресурсами в условиях переменчивости и неопределенности.

Однако, следует отметить, что данный метод, предполагающий рассмотрение критериев парами, не рекомендуется для использования в случае, когда имеется большое количество альтернатив или критериев. Однако его можно эффективно использовать в качестве инструмента для проверки уже принятых управленческих решений с учетом наиболее значимых критериев. Такой подход может служить ценным инструментом для уточнения и обоснования принимаемых решений в условиях ограниченных ресурсов и временных рамок.

## Литература

1. Баранников, А. Л. Антикризисное управление : учебное пособие / А. Л. Баранников, С. П. Иванова, В. М. Юров ; А. Л. Баранников, С. П. Иванова, В. М. Юров ; Ленинградский гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Московский фил.. – Москва : Московский фил. ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2010. – 347 с. – ISBN 978-5-209-03863-4. – EDN QUTTNH.
2. Иванова, С. П. Сити-менеджер против государственного администратора в современном экономическом и социальном развитии на примере Румынии / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Экономика. Социология. Право. – 2023. – № 3(31). – С. 9-18. – DOI 10.22281/2542-1697-2023-02-03-09-18.
3. Мясоедов, А. И. Государственное управление в условиях вызовов глобализации / А. И. Мясоедов, С. П. Иванова // История. Общество. Политика. – 2020. – № 2(14). – С. 14-21. – EDN LFNWWN.
4. Мясоедов, А. И. Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) / А. И. Мясоедов // Экономика и управление инновациями. – 2020. – № 2(13). – С. 83-89. – DOI 10.26730/2587-5574-2020-2-83-89. – EDN RGULJZ.
5. Мясоедов, А. И. Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А. И. Мясоедов // Журнал исторических исследований. – 2020. – Т. 5, № 2. – С. 18-24. – EDN MTNUGG.

6. Мясоедов, А. И. Применение математических методов в экономике: специфика, проблемы, перспективы / А. И. Мясоедов // *Beneficium*. – 2020. – № 3(36). – С. 35-47. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2020.3(36).35-47. – EDN NLMSAT.
7. Мясоедов, А. И. Формирование инновационной модели проектного финансирования в современных условиях / А. И. Мясоедов // *Студенческий электронный журнал СтРИЖ*. – 2020. – № 3(32). – С. 124-127. – EDN QWRPON.
8. Мясоедов, А. И. Формирование креативности как профессионального навыка современного менеджера / А. И. Мясоедов // *Журнал социологических исследований*. – 2021. – Т. 6, № 1. – С. 52-56. – EDN DSTARA.
9. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика*. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.
10. Радостева, М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М. В. Радостева // *Экономика и менеджмент систем управления*. – 2018. – № 3-1(29). – С. 162-172. – EDN GZSVLC.
11. Donina, I. A. Factors of forming regional policy: expectations of consumers of educational services / I. A. Donina, E. V. Vezetiu // *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, Veliky Novgorod, 04–05 декабря 2019 года. Vol. 77*. – Veliky Novgorod: Future Academy, 2019. – P. 440-445. – DOI 10.15405/epsbs.2019.12.05.53. – EDN SBORKS.