

Григан Светлана Александровна
кандидат педагогических наук, доцент
Ростовский государственный университет путей сообщений
Россия, Ростов-на-Дону
svetlana-grigan@mail.ru

Григан Никита Андреевич
студент 4 курса
Санкт-Петербургский государственный университет
Россия, Санкт-Петербург
nikita.grigan@mail.ru

Особенности принятия решений в бизнес-системах

Как известно, организационные системы относятся к системам, в качестве элементов которых выступают люди или группы людей. Один из основных видов организационных систем – бизнес-системы, роль которых значительно выросла в условиях рыночных отношений. Данная статья посвящена исследованию процедуры принятия решений в бизнес-системах и организации управленческой деятельности в них.

Ключевые слова: бизнес-система; управленческая деятельность; теория принятия решений; лицо, принимающее решение.

Svetlana A. Grigan
PhD in Pedagogics, associate professor
Rostov State Transport University
Russia, Rostov-on-Don
svetlana-grigan@mail.ru

Nikita A. Grigan
student,
St Petersburg University
Russia, St Petersburg
nikita.grigan@mail.ru

Features of Decision Making in Business Systems

As you know, organizational systems refer to systems whose elements are people or groups of people. One of the main types of organizational systems is business systems whose role has grown significantly in the conditions of market relations. This article is devoted to the study of decision-making procedures in business systems and the organization of

management activities in them.

Keywords: business system; management activities; decision theory; decision maker.

Одним из видов организационных систем являются бизнес-системы. Под бизнес-системой будем понимать организационную систему любого вида, которая, с одной стороны, удовлетворяет потребительские требования общества, с другой – формирует их, создавая предпосылки для одновременного формирования и удовлетворения потребительских запросов общества [1]. Под бизнес-системой можно также понимать организационную систему, формирующую в качестве отклика на требования внешней среды материальный товар или услугу. Примеры бизнес-систем: торговые, торгово-производственные или производственные компании.

Признаками и особенностями бизнес-систем являются следующие:

- в качестве элементов выступают люди;
- люди взаимодействуют между собой с помощью технических средств;
- при взаимодействии происходит преобразование собственных и привлеченных ресурсов в готовый товар или услугу;
- в результате процесса формирования отклика (в виде товара или услуги) на требование внешней среды происходит изменение ресурса бизнес-системы.

Успешное руководство бизнес-системами обеспечивается рациональным распределением функций управления, планирования и контроля в органах управления. Окончательное решение руководителя формируется с учетом частных предложений должностных лиц ("узких профессионалов") на основе глубокого уяснения цели развития организации и оценки складывающейся во внешней бизнес-среде обстановки. В отличие от "узких профессионалов", которые глубоко знают какой-то отдельный вопрос, руководитель должен обладать широтой взгляда на ситуацию, позволяющую ему точно понять, что и как он должен сделать; выделить необходимые силы и средства для выполнения бизнес-задач в заданное время и со знанием дела следить, чтобы все эти задачи выполнялись наилучшим способом.

Современная концепция организации управленческой деятельности, которую развивает теория принятия решений (ТПР), базируется на предположении о том, что

любой результат этой деятельности может быть количественно измерен [2, 3]. Внутренние установки субъектов, вовлеченных в управленческую деятельность, могут и должны быть формализованы и представлены в виде достаточно строгих критериев и правил. Главное, что отличает научный подход к принятию решения от традиционного эвристического – это, четкое разделение процесса выработки решения на логически увязанные фазы, правильное выделение в каждой фазе объекта и предмета исследования, выбор шкалы и способов измерения интенсивности релевантных факторов, обработки и анализа результата измерения, содержательная интерпретация результатов и формирование выводов и рекомендаций.

Сформулируем, основные понятия и определения ТПР, которые получили наибольшее распространение в рамках комплексной концепции принятия решений.

Главным субъектом всякого решения является лицо, принимающее решения (ЛПР). Понятие ЛПР является собирательным. Это может быть одно лицо - индивидуальное ЛПР или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение, - групповое ЛПР. Оно выполняет основную роль, его мнение является решающим по всем вопросам и на всех этапах процесса принятия решений. ЛПР наделено необходимыми полномочиями и принимает решение, за которое несет ответственность. Этот выбор ЛПР осуществляет на основе своих предпочтений.

Однако учесть все особенности бизнес-ситуации принятия решения, глубоко разобраться в намечаемых целях и задачах, в способах достижения целей и других важных обстоятельствах, связанных с выбором решения, одному человеку, пусть даже и весьма подготовленному, подчас трудно. Именно поэтому в ходе выработки особенно ответственных решений для помощи ЛПР привлекают линейных исполнителей (тех, кто будет заниматься вопросами конкретного воплощения решения в жизнь) и экспертов - специалистов по решаемой проблеме. Эксперты выполняют информационную и аналитическую работу на основе своих представлений о решаемой задаче. В общем случае представления экспертов могут не совпадать с мнением ЛПР. Такое расхождение во мнениях играет как отрицательную (затягивается процесс выработки решения), так и положительную роль (ЛПР может критически осмыслить различные точки зрения, уточнить свои предпочтения и вновь

взвесить последствия решений). Привлечение экспертов к формированию и выбору решений — это использование коллективных знаний и опыта, позволяющих уменьшить возможность принятия ошибочных решений.

По отдельным вопросам для выработки решения могут привлекаться исследователи (линейные исполнители). Исследователь не принимает окончательных решений, а лишь помогает в этом ЛПР, предоставляя ему количественные обоснования для принятия решений. Суть работы исследователя состоит в детальном изучении существа и специфики рассматриваемой ситуации.

Объектом исследования в теории принятия решений являются проблема и порождаемая ею проблемная ситуация.

Проблема есть расхождение между тем, чего ЛПР желало бы достигнуть ("желательное состояние") и тем, что оно имеет ("действительное состояние"), а также стремление и возможности, это расхождение преодолеть. Под возможностями здесь понимают наличие различного вида ресурсов, использование которых потенциально приводит к достижению желаемой цели. Качество конечного результата при этом зависит не только от качества имеющихся ресурсов, но и от способа их задействования.

Те способы использования ресурсов, которые ЛПР может применить для достижения цели, будем называть альтернативами или стратегиями, а их набор - множеством альтернатив.

Каждая проблема всегда связана с определенным комплексом условий ее разрешения (обстановкой), задаваемым целью, характером неопределенности обстоятельств места и времени, множеством возможных альтернатив и другими факторами. Систему, включающую в качестве ее взаимосвязанных элементов ЛПР (со своими целями и предпочтениями), проблему и комплекс условий ее разрешения, в теории принятия решений называют проблемной ситуацией. Выявление, описание и анализ проблемной ситуации дают исходную информацию для постановки задачи принятия решений.

Описание и последующий анализ проблемной бизнес-ситуации с широким привлечением формальных и эвристических методов направлены на решение одной

из главных задач данного этапа - формирование цели, достижение которой позволяет решить проблему, то есть предельно уменьшить или вовсе устранить различие между желаемым и действительным. Под целью обычно понимают некоторый требуемый результат деятельности, моделирующий "желательное состояние". В кибернетике для обозначения любой деятельности, направленной на достижение цели, используют особый термин - операция.

Анализируя ту или иную стратегию достижения цели, ЛПР (эксперт, линейный исполнитель) должно четко представлять закономерности, связывающие ход и исход процесса выполнения задачи, с принятыми решениями. Совокупность представлений об этих закономерностях в формализованном виде задает некий "механизм ситуации", порождающий взаимосвязь "решение - исход". В дальнейшем будем ориентироваться на два основных типа "механизма ситуации": детерминистский (условия определенности) и неопределенный (условия неопределенности).

Для сравнения альтернатив ЛПР совместно с экспертами вырабатывает показатели и критерии выбора. Показатель — это специальная числовая функция, заданная на множестве стратегий и позволяющая различать стратегии по предпочтительности. Те значения, которые эти функции принимают, называются оценками показателей. Показатели могут быть скалярными или векторными.

Таким образом, показатель позволяет измерить ценность каждой альтернативы как по отношению к достижению цели в целом (векторный показатель), так и по отношению к тому или иному свойству результата применения альтернатив (скалярный показатель). Критерий выбора - это правило отбора не худших (рациональных) альтернатив. Чем более совершенен критерий выбора, тем уже выделяемое с его помощью подмножество выбора.

На рисунке 1 представлена схема взаимосвязи элементов проблемной ситуации. Вертикальные стрелки, указывающие на расхождение исходного и желаемого состояний, обозначают проблему, требующую разрешения.

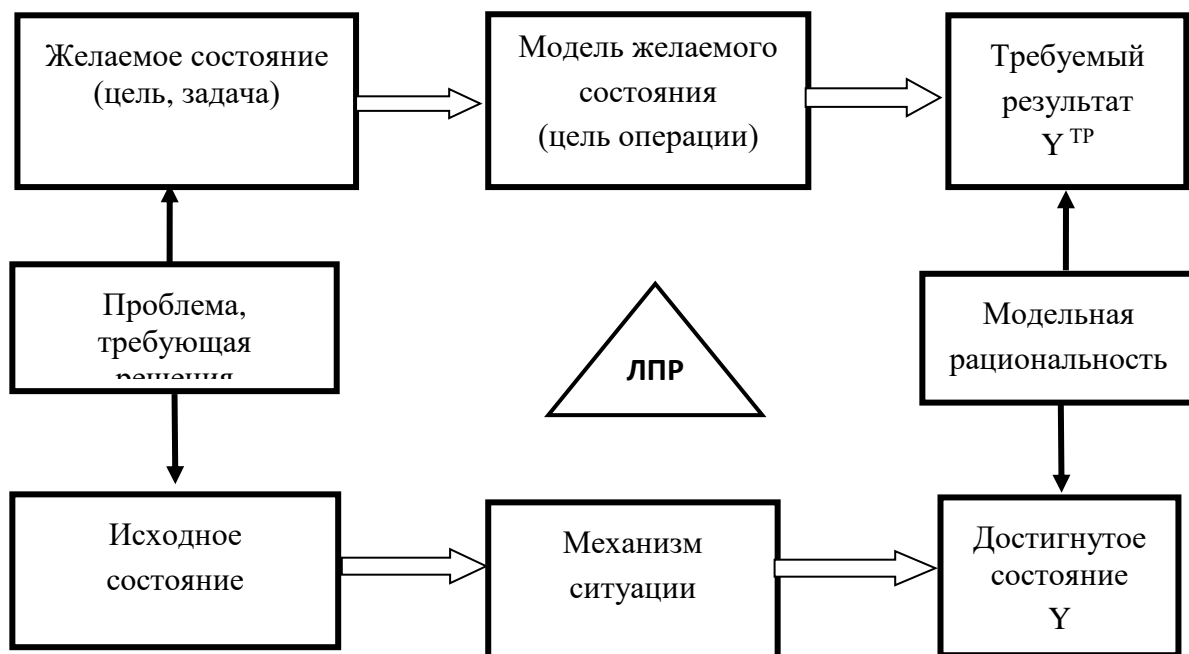


Рисунок 1 – Схема взаимосвязи элементов проблемной ситуации

В сознании ЛПР желаемое состояние моделируется требуемым результатом Y^{TP} , к которому стремится ЛПР при безусловном достижении цели (или выполнении поставленной ему задачи). Это желательное состояние ЛПР намечает (если только оно не задано экзогенно), сообразуясь с решаемой задачей, исходной обстановкой и возможным будущим развитием ситуации. Процесс интуитивного моделирования желаемого состояния в цель операции показан на рисунке горизонтальной стрелкой.

Применение конкретной альтернативы в фиксированном комплексе условий приводит к тому, что исходное состояние трансформируется в новое - достигнутое состояние. При этом в результате действия механизма ситуации достигается результат Y , в общем случае не соответствующий результату Y^{TP} . На рисунке 1 действие механизма ситуации также обозначено горизонтальной стрелкой.

Треугольник в центре рисунка с надписью ЛПР символизирует главенствующую роль, которую играет ЛПР в процессе выработки решений, - оно воспринимает информацию об исходном состоянии (перед началом планируемой операции), поставленной задаче, анализирует ее и формирует представление о цели (требуемом результате) и о том состоянии, которое может быть достигнуто при

задействовании механизма ситуации.

На рисунке 1 показан участок схемы, подчеркивающий расхождение между достигнутым и желаемым состояниями. Чем меньше это расхождение, тем лучше разрешена проблема - выше фактическая рациональность принятого решения.

Таким образом, фактическая действенность или рациональность любого решения определяется близостью реально достигнутого состояния тому состоянию, которое соответствует поставленной задаче. Однако оценить фактическую действенность решения можно только после проведения операции.

В то же время решение должно быть принято до проведения операции. Следовательно, ответить на вопрос, сколь действенно окажется принятое решение заранее весьма трудно.

В указанном противоречии и заключается известная доля риска при принятии решения, на которую идет ЛПР, основываясь на личном опыте, интуиции и собственном представлении о соотношении выигрыша и (неизбежных, но разумных) потерь в операции. Ввиду трудности оценки фактической рациональности вариантов решений процесс обоснования решения организуют как итерационный, производя на начальных и промежуточных его шагах выбор не худших альтернатив путем измерения показателей, построенных на результатах Y и Y^{TP} . Оценку рациональности решения, полученную на основе сопоставления достигнутого и требуемого результатов (не состояний!), назовем модельной рациональностью. Модельная рациональность оценивается с использованием показателя и критерия принятия решения. Ясно, что получить эту оценку проще. Однако всегда необходимо помнить, что оценка действенности решения, проведенная путем формального сопоставления полученного (в ходе моделирования) и требуемого результатов может существенно отличаться от фактической действенности решения.

Таким образом, решение сложной проблемы никогда не бывает готовым. Оно вырабатывается ЛПР в ходе интеллектуальной работы по осмыслению существа проблемы, условий и способов ее разрешения.

Итогом этой работы является волевой акт, направленный на выбор наилучшей альтернативы. В дальнейшем из методических соображений всю подготовительную работу, включающую углубленный анализ целей, условий, стратегий и измерение оценок показателей, а также предпочтений ЛПР, будем называть обоснованием решений. Под принятием решений будем понимать осуществление сознательного выбора среди представленных ЛПР альтернатив. В то же время эти термины часто используются как синонимы. Это также вполне объяснимо, так как оба указанных этапа выработки решений чрезвычайно сильно связаны и взаимообусловлены; обоснование решений и принятие решений - составляющие единого процесса выработки решений, процесса разрешения стоящей перед ЛПР проблемы.

Список источников и литературы

1. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные системы управления: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2011. – 320 с.
2. Петровский А.Б. Теория принятия решений. – М.: Academia, 2009. – 400 с.
3. Халин В.Г. Теория принятия решений в 2-х томах. Том 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2017. – 250 с.

References

1. Tyslenko A.G. Management. Organizational management systems: Educational and practical manual. M. Alfa-Press Publishers, 2011. 320 p.
2. Petrovsky A.B. Decision making theory. M. Academia, 2009. 400 p.
3. Khalin V.G. Decision theory in 2 volumes. Volume 1. Training and practical work for undergraduate and graduate programs. M. Yurayt, 2017. 250 p.

Выходные данные статьи:

ГРИГАН, Светлана Александровна; ГРИГАН, Никита Андреевич. Особенности принятия решений в бизнес-системах. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], п. 4, дек. 2018. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/170>>. Дата доступа