Прикладные модели управленческих решений: соотношение состава и конфигурации инструментария

Сусленков Дмитрий Александрович
аспирант, кафедра менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, d_suslenkov@mail.ru

Прикладные исследования управленческого выбора обычно связывают результат решения с составом применяемых средств анализа, из чего вырастает поиск наиболее эффективного набора методов, пригодного для широкого класса задач. Такая постановка оставляет без объяснения ситуации, в которых организации, располагающие сопоставимым инструментарием, приходят к разным по качеству решениям. Цель работы состоит в проверке предположения о том, что результативность управленческого решения определяется порядком включения инструментов и их взаимной подчиненностью, а не перечнем задействованных средств. Материалом послужили две управленческие ситуации в российских коммерческих организациях: развитие резервных цифровых каналов продаж в компании среднего бизнеса и перестройка бизнес-модели субъекта малого предпринимательства при технологическом сдвиге. Обе ситуации реконструированы как процессные модели и сопоставлены по авторской методике из шести критериев, охватывающих качество, устойчивость, обоснованность, оперативность решения, организационную реализуемость и полезность результата. Установлено, что модели опираются на общий инструментальный аппарат, но различаются точкой входа в процесс, иерархией средств и содержанием контура обратной связи; эти различия объясняют расхождение результатов. Ни одна из моделей не превосходит другую вне своего класса ситуаций. Новизна состоит в формулировании конфигурационной закономерности управленческого выбора и в разработке измерительного аппарата для ее проверки. Результаты адресованы руководителям коммерческих организаций и исследователям прикладного менеджмента.

Ключевые слова: управленческие решения, неопределенность, конфигурация инструментов, модели принятия решений, оценка эффективности, эквифинальность, цифровые каналы продаж, трансформация бизнес-модели.

ВВЕДЕНИЕ

Управленческая практика последних лет накопила запас средств анализа, превышающий возможности их одновременного применения. Сценарное планирование, многокритериальные процедуры, экспертные панели, цифровой мониторинг поведения клиентов доступны сегодня организации почти любого размера, а платить за доступ приходится не больше, чем за облачную подписку. Обеспеченность средствами при этом не конвертируется в качество решений. Две компании с одинаковым набором аналитических средств нередко приходят к разным исходам, и нехваткой инструментов такое расхождение не объясняется.

Литература по управленческому выбору в условиях неопределённости развивалась преимущественно по линии пополнения инструментария. Работы, разграничившие риск и неизмеримую неопределённость, связавшие хозяйственное поведение с невозможностью исчислить будущее, установившие границу рациональной обработки информации управленцем и описавшие устойчивые отклонения суждений от нормативной модели, задали проблемное поле [2; 3; 5; 10]. Прикладная ветвь предложила процедуры многокритериального выбора и сценарного анализа, а отечественные исследования систем поддержки решений описали, как процесс разделяется на стадии и как функции распределяются между ними [1; 6]. Общая логика этих направлений одна: качество выбора растёт вместе с полнотой применяемого аппарата.

Организационная теория давно предлагает альтернативу. Конфигурация определена как совокупность концептуально различимых характеристик, устойчиво встречающихся вместе, и свойства целого из свойств отдельных элементов не выводятся [12]. Та же интуиция формализована через комплементарность: если переменные взаимно дополняют друг друга, изменение части параметров без изменения остальных ухудшает результат, хотя полный переход к новой конфигурации был бы выгоден [13]. Аппарат каузального ядра и периферии показал, что один и тот же элемент бывает решающим в одном сочетании и нейтральным в другом [9], а устойчивое преимущество организации связано с умением перекомпоновать компетенции, а не владеть ими [15].

Стык двух традиций до сих пор пустует. Конфигурационные исследования работают с организационными структурами, стратегическими типами и наборами практик, но сам аналитический инструментарий управленческого выбора объектом конфигурирования в них выступает редко. Прикладная литература по методам принятия решений, наоборот, средства описывает подробно, однако трактует их как аддитивный набор: добавили процедуру, значит улучшили, а порядок включения средств специально не обсуждается. Закономерность, известная для организационных конфигураций, на конфигурации инструментов не перенесена, и без такого переноса нечем объяснить, почему совпадающий состав средств даёт разные результаты.

Цель работы состоит в том, чтобы эмпирически проверить конфигурационную закономерность управленческого выбора на материале двух прикладных моделей. Гипотеза формулируется так: при совпадающем составе доступных инструментов результат решения определяется конфигурацией их применения, то есть точкой входа в процесс, иерархией средств и устройством контура обратной связи. Отсюда следует, что модели, превосходящей остальные вне определённого класса управленческих ситуаций, не существует. Научная новизна состоит в том, что конфигурационная закономерность распространена с организационных характеристик на инструментарий управленческого выбора и сформулирована так, что допускает опровержение, а также в шестикритериальной методике, позволяющей сравнивать управленческие решения разного масштаба на едином основании.

Методология опирается на сравнительный анализ двух управленческих ситуаций, реконструированных как процессные модели [8; 16]. Данные разнородны: часть сведений верифицируется по открытым регистрационным и платформенным источникам, часть представляет внутреннюю управленческую информацию организаций, и это оговаривается отдельно при каждом эмпирическом утверждении. Две конфигурации сопоставляются по единой системе критериев, после чего проверяется, объясняет ли различие конфигураций различие результатов там, где состав средств совпал.

1. КОНФИГУРАЦИОННАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ И ЕЁ ПРОВЕРЯЕМАЯ ФОРМА

Утверждение о приоритете конфигурации над составом рискует остаться риторической фигурой, пока не указано, чем его можно опровергнуть. Значит, сначала надо развести два понятия. Состав инструментария есть перечень средств, которыми организация располагает и которые фактически применила, готовя решение. Конфигурация есть способ их соединения, и задают её три параметра. Первый параметр, точка входа, определяет, с какого вопроса начинается анализ. Второй, иерархия средств, распределяет роли между ведущими и поддерживающими инструментами на каждом этапе. Третий, устройство обратной связи, перечисляет сигналы, по которым процесс возвращается к предшествующим стадиям.

Различие между этими понятиями терминологическим уточнением не исчерпывается. Оно порождает разные предсказания. Когда результат определяется составом, организации с одинаковым составом средств должны показывать сходное качество решений, а любое новое средство должно исход улучшать. Когда результат определяется конфигурацией, возможны две ситуации, немыслимые ранее. Состав совпадает, а результаты расходятся. Либо добавленное средство результат ухудшает, потому что нарушает сложившийся порядок. Вторую ситуацию логика комплементарности объясняет напрямую. Когда элементы взаимно дополняют друг друга, частичная перестройка конфигурации результат уменьшает, хотя полный переход был бы выгоден [13].

Из конфигурационной логики вытекает второе утверждение, более сильное. Если результат зависит от того, насколько конфигурация отвечает типу задачи, универсально лучшей модели не существует. Превосходство одной конфигурации над другой определено лишь внутри класса ситуаций, под который она собрана. Здесь видна перекличка с принципом эквифинальности, согласно которому несколько разных сочетаний условий дают сопоставимый результат при разных исходных обстоятельствах [7; 12]. Утверждение проверяемо. Опровергнуть его можно, обнаружив конфигурацию, которая превосходит альтернативы по всем критериям сразу и в обоих классах ситуаций.

Апробация требует материала, отвечающего трём условиям. Организации должны располагать сопоставимым составом средств, иначе расхождение результатов спишут на разницу инструментария. Управленческие ситуации должны принадлежать разным типам, иначе влияние конфигурации не отделить от влияния однородности задач. Два кейса, рассматриваемых далее, отобраны именно по этим условиям.

2. МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДИКА СРАВНЕНИЯ

Первый кейс относится к деятельности ООО «Сомна Секра», компании среднего бизнеса в сфере парфюмерии и косметики. Управленческая задача состояла в том, чтобы развить резервные цифровые каналы продаж, когда работа сети Интернет ограничивалась, а зависимость от внешних торговых площадок росла [4]. Открытые источники подтверждают, что организация существует, и раскрывают её регистрационные сведения, отраслевую принадлежность и присутствие бренда на крупнейших маркетплейсах. Показатели вовлечённости аудитории, доли повторных продаж и структуры клиентской базы взяты из внутренней управленческой информации; публичная отчётность их не раскрывает.

Управленческий выбор здесь сводился к двум направлениям. Первое сохраняло преимущественную ориентацию на внешние торговые площадки как основной канал сбыта. Второе предполагало параллельное развитие собственного сайта и мобильного приложения. При беглом прочтении второй вариант выглядит запуском дополнительных каналов, но по существу означал иное: построение собственного цифрового контура для удержания аудитории, стимулирования повторных продаж и прямой коммуникации с клиентской базой.

Неопределённость в кейсе складывалась из нескольких разнородных источников. Инфраструктурный касался доступности цифровой среды как таковой. Платформенный вырастал из зависимости от условий, которые задают внешние площадки. Рыночный определялся тем, насколько быстро аудитория согласится перейти на прямое взаимодействие с брендом. Внутренний упирался в объём ресурсов, нужных для собственного контура, и в срок, за который тот окупится. Ни один из этих источников не сводится к вероятностной оценке.

Кейс не описывается простой расчётной моделью. Краткосрочная финансовая логика указала бы на сохранение ориентации на площадки: собственный контур требует вложений, отдача его отложена. Управленчески такой ответ недостаточен, поскольку оставляет нетронутой саму уязвимость, которая породила задачу. Требовалась процедура, взвешивающая экономическую выгоду, устойчивость, корректируемость и степень контроля над клиентским взаимодействием совместно. Именно эта потребность и вводит в дело сценарно-адаптивную цифровую модель.

Для настоящего исследования кейс ценен тем, что показывает управленческий выбор, устроенный как постепенная сборка устойчивой многоканальной конфигурации без полного отказа от прежней. Решение принято не в форме «либо площадки, либо собственный канал», а в форме распределения нагрузки между ними с условиями пересмотра. Для проверяемой здесь гипотезы важно, что состав применённых средств остался стандартным, а нестандартным оказался порядок их включения.

Второй кейс относится к деятельности субъекта малого предпринимательства в сфере информационных технологий. Открытые источники подтверждают факт регистрации индивидуального предпринимателя, дату постановки на учёт, основной вид деятельности по разработке компьютерного программного обеспечения и статус действующего субъекта малого бизнеса. Управленческая задача возникла в 2023 году, когда распространился генеративный искусственный интеллект. Прежняя модель, построенная на ручной разработке сайтов и классическом поисковом продвижении, начала терять устойчивость. Данные о динамике выручки, численности персонала и составе клиентской базы происходят из внутренних материалов практической деятельности и требуют осторожной интерпретации.

Альтернатив здесь было три, а не две. Сохранить традиционную модель. Частично внедрить новые инструменты, оставив прежнее ядро деятельности. Либо радикально перестроить деятельность вокруг решений на основе искусственного интеллекта. Расширение перечня до трёх вариантов существенно: промежуточный вариант выглядит осторожным компромиссом, однако при быстром сдвиге он способен закрепить отставание, растянув переход на срок, за который рынок успевает перестроиться.

Структура неопределённости отличается от первого кейса не степенью, а природой. Технологическая составляющая не позволяла оценить, насколько быстро новые средства перекроют рынок услуг. Поведенческая оставляла открытым, как изменятся ожидания клиентов и какие форматы окажутся востребованными. Организационная затрагивала состав команды и сам способ получения коммерческого результата. Важно, что прошлые данные тут теряли объяснительную силу быстрее, чем накапливались новые, и ретроспективный расчёт лишался опоры.

Расчётная логика выбора и здесь оказывалась недостаточной, но по иной причине, чем в первом кейсе. Там ей мешала разнородность критериев, тут отсутствие надёжной статистической базы. Понадобилась процедура, соединяющая диагностику тренда, экспертную интерпретацию, цифровое сопровождение и непрерывную проверку эффекта. Такое соединение и составляет содержание гибридной трансформационной модели.

Второй кейс переводит неопределённость из плоскости выбора канала в плоскость пересмотра ядра деятельности. Решение затронуло состав услуг, технологическую основу и структуру команды разом, корректировкой обойтись не удалось. Достигнут эффект был тем же составом средств, что и в первом кейсе, при ином порядке их применения.

Отбор именно этой пары продиктован логикой проверки. Организации различаются масштабом и отраслью, но располагают одним и тем же составом средств. Обе применяют одно и то же: диагностические процедуры, сценарную проработку, экспертную оценку, многокритериальное сопоставление, цифровой мониторинг и организационные механизмы корректировки. Состав совпал, а типы неопределённости разошлись, платформенная в первом случае и технологическая во втором, и это позволяет отделить эффект конфигурации от эффекта состава.

Кейсы различаются и масштабом решения. В первом это стратегико-операционный выбор конфигурации каналов сбыта в компании среднего бизнеса, где ядро деятельности под сомнение не ставится. Во втором трансформационное решение в малом предприятии, где технологический сдвиг затронул сам создаваемый продукт. Двойное различие, по типу неопределённости и по масштабу, работает на проверку: совпади кейсы хотя бы по одному из этих оснований, расхождение результатов было бы проще списать на однородность задач. Однотипная пара свела бы проверку к частному случаю, а существенно большее число случаев распылило бы анализ. Для утверждения, сформулированного как отрицание универсального превосходства, двух контрастных случаев достаточно.

Методика сравнения включает шесть критериев. Качество решения показывает, насколько выбранная альтернатива отвечает исходной задаче и ограничениям организации; экономически выигрышный вариант качественным не признаётся, если управленческую уязвимость он не устраняет. Устойчивость означает, что решение остаётся приемлемым при изменении условий и допускает корректировку, не разрушая общую логику выбора. Обоснованность фиксирует, насколько полна и связна процедура, приведшая к выбору, учтены ли факторы среды, рассмотрены ли альтернативы, прозрачна ли логика сопоставления. Оперативность отражает скорость, с которой решение проходит процесс, не теряя аналитической полноты. Организационная реализуемость проверяет, отвечает ли решение ресурсным и структурным возможностям организации. Полезность результата охватывает экономические и управленческие последствия выбора в их единстве.

Шесть критериев выбраны не произвольно. Первые три оценивают качество самой процедуры выбора, четвёртый и пятый условия её прохождения через организацию, шестой последствия. Такое разделение существенно. Сведись оценка к последствиям, различие конфигураций осталось бы за пределами измерения, ведь конфигурация проявляется прежде всего в устройстве процедуры. Разнеся критерии по трём уровням, удаётся зафиксировать, где именно две модели расходятся.

3. КОНФИГУРАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЫБОРА

Первая конфигурация, обозначенная как сценарно-адаптивная цифровая, разворачивается в семь этапов (таблица 1). Затем строится сценарное пространство, где цифровая среда принимает несколько состояний, от сохранения текущих условий до положения, при котором собственный контур становится критически важным. На третьем этапе разрабатываются конфигурации каналов, применимые в разных сценариях. Многокритериальная оценка сопоставляет их по устойчивости продаж, зависимости от площадок, контролю над клиентской базой, потенциалу повторных продаж, затратам и скорости эффекта. Выбор базовой линии фиксирует предпочтительную конфигурацию вместе с условиями пересмотра. Реализация переводит выбор в организационную плоскость.

Мониторинг замыкает контур и при необходимости запускает переключение конфигурации.

Таблица 1
Процессная структура сценарно-адаптивной цифровой модели

Этап	Содержание этапа	Ведущие средства	Результат этапа
1	Диагностика уязвимости	Анализ структуры продаж	Оценка доли внешних площадок и чувствительности модели к внешним ограничениям
2	Построение сценарного пространства внешней среды	Сценарная проработка	Набор состояний цифровой среды от сохранения текущих условий до перехода собственного контура в разряд критически важного
3	Формирование каналов продаж	Построение альтернатив	Варианты коммерческого поведения, применимые в разных сценариях
4	Многокритериальная оценка	Многокритериальное сопоставление	Ранжирование по устойчивости продаж, зависимости от площадок, затратам и скорости
5	Выбор линии поведения и условий корректировки	Экспертная оценка, критериальный отбор	Предпочтительная конфигурация каналов вместе с условиями её пересмотра
6	Построение резервного цифрового контура	Организационные механизмы внедрения	Действующий собственный контур продаж наряду с внешними площадками
7	Мониторинг результатов	Цифровой мониторинг поведения аудитории	Сигнал о реализующемся сценарии внешней среды
Обратная связь	Возврат к этапу 1 для лоработки	Отслеживание внешних индикаторов	Переключение конфигурации каналов без пересборки всего процесса

Источник: составлено автором.

Важна здесь не последовательность этапов сама по себе. Важно, как внутри неё распределены роли. Точкой входа служит вопрос об уязвимости действующей конфигурации продаж, а не о жизнеспособности бизнес-модели. Ведут сценарные и многокритериальные средства, тогда как экспертная оценка помогает истолковать поведение аудитории и остаётся вспомогательной. Обратная связь смотрит вовне. Организация следит, какой сценарий внешней среды начинает сбываться, и по этому сигналу правит баланс каналов.

Вторая конфигурация, обозначенная как гибридная трансформационная, тоже включает семь этапов (таблица 2), однако наполнены они иначе. Диагностика устойчивости прежней бизнес-модели определяет, какие услуги теряют конкурентоспособность, какие процессы поддаются автоматизации и какие компетенции ценность сохраняют. Дальше разрабатываются альтернативы трансформации, различающиеся глубиной перестройки, от сохранения прежней модели до смены ядра деятельности. Оценка перспективности взвешивает варианты с точки зрения будущего спроса, скорости, с какой адаптируются клиенты, производительности труда и организационной осуществимости перехода. Выбор траектории фиксирует, что из прежней модели прекращается, что сохраняется в переходной форме и какие компетенции становятся основными. Реализация, мониторинг результатов и закрепление новой модели завершают процесс.

Таблица 2
Процессная структура гибридной трансформационной модели

Этап	Содержание этапа	Ведущие средства	Результат этапа
1	Диагностика устойчивости прежней модели	Диагностические процедуры, экспертная оценка	Перечень услуг, теряющих конкурентоспособность, процессов, поддающихся автоматизации, и компетенций, сохраняющих ценность
2	Формирование альтернатив	Экспертно-эвристические процедуры	Варианты перестройки от сохранения прежней модели до смены ядра деятельности
3	Оценка перспективности альтернатив	Экспертная интерпретация тренда	Взвешивание вариантов по будущему спросу, скорости адаптации клиентов, производительности труда и осуществимости перехода
4	Выбор траектории трансформации	Многокритериальное сопоставление	Решение о том, что прекращается, что сохраняется в переходной форме и какие компетенции становятся основными
5	Реализация трансформации	Организационно-трансформационные процедуры	Пересмотр кадровой конфигурации и линейки услуг
6	Мониторинг результатов трансформации	Внутренний управленческий учёт	Данные о клиентской базе, доходности, структуре команды и производительности
7	Закрепление новой модели	Организационные механизмы корректировки	Устойчивая бизнес-модель с новым ядром деятельности
Обратная связь	Возврат к этапу 1 для доработки	Отслеживание внутренних индикаторов	Уточнение глубины перестройки

Источник: составлено автором.

Различие конфигураций проявляется в тех же трёх параметрах. Точка входа смещена, анализ начинается с вопроса о том, жизнеспособна ли сама логика создания ценности. Иерархия средств перевёрнута относительно первой модели. Ведут теперь экспертно-эвристические и организационно-трансформационные процедуры, поскольку статистически надёжной ретроспективы при технологическом сдвиге нет, а сценарная проработка отходит на второй план. Обратная связь обращена внутрь организации и фиксирует, как меняются клиентская база, доходность, структура команды и производительность.

Состав средств при этом совпадает. Обе модели опираются на диагностику, экспертную оценку, многокритериальное сопоставление, цифровой мониторинг и организационные механизмы корректировки. По перечню доступных инструментов одну модель от другой не отличить. Различие возникает исключительно там, где эти инструменты соединяются. В этом наблюдении и состоит эмпирическое ядро работы.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ СОПОСТАВЛЕНИЯ

По качеству решения обе модели показали положительный результат, решая при этом разные задачи. Первая позволила уйти от бинарного выбора между торговыми площадками и собственными каналами и собрать смешанную конфигурацию, допускающую перераспределение нагрузки при изменении внешних условий. Вторая обеспечила, чтобы радикальная перестройка рассматривалась как полноценная альтернатива, а не как крайняя мера, к которой прибегают, исчерпав частичные.

По устойчивости результаты разошлись по объекту приложения: первая модель укрепила систему продаж, так что изменение условий работы внешних площадок больше не означает утраты всей коммерческой инфраструктуры, вторая укрепила бизнес-модель перед лицом продолжающегося технологического сдвига. Обоснованность в обоих случаях обеспечена соединением нескольких типов знания, но пропорции разные: в первой модели преобладает сценарный расчёт, во второй экспертная интерпретация тренда, ведь прошлые данные быстро теряют объяснительную силу.

По оперативности первая модель показала более короткий цикл: путь от осознания платформенной уязвимости до запуска собственного контура занял меньше времени, чем во втором случае путь от диагностики технологического сдвига до перестройки деятельности. Разница объяснима содержанием решения, а не качеством процедуры. Организационная реализуемость подтверждена в обоих случаях по-разному: первая модель допустила поэтапное изменение при сохранении работающего контура продаж, вторая потребовала одномоментно пересмотреть кадровую конфигурацию и линейку услуг.

Полезность результата различается сильнее прочих критериев. В первом кейсе, по данным внутренней управленческой информации, усилилась работа с клиентской базой, выросла вовлечённость аудитории, увеличился потенциал повторных продаж, а ограничения, характерные для продаж исключительно через внешний канал, стали менее выраженными. Во втором кейсе, по тем же основаниям, переход к новой модели сопровождался ростом числа клиентов, увеличением дохода примерно в два раза и сокращением численности персонала с шести человек до одного-двух при сохранении коммерческой результативности. Показатели относятся к внутренним данным и публичной отчётностью не подтверждены.

Ни одна конфигурация не превзошла другую по всем шести критериям сразу. Первая опережает по оперативности и организационной реализуемости, вторая по масштабу полезного эффекта, а по качеству, устойчивости и обоснованности обе показали положительный результат в пределах своего класса задач. Перенос первой конфигурации на ситуацию технологического сдвига дал бы сценарную проработку вариантов внутри логики, которая уже теряет основание. Перенос второй на задачу балансировки каналов обернулся бы избыточной перестройкой там, где хватило бы перераспределить нагрузку.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Две прикладные модели управленческого выбора сопоставлены на общем составе инструментов, и расхождение результатов объясняется различием конфигураций, а не различием применённых средств. Три параметра конфигурации, точка входа в процесс, иерархия средств и направленность обратной связи, оказались систематически связаны с типом неопределённости, доступностью надёжной ретроспективы и расположением источника изменений.

Гипотезу о превалировании конфигурации над составом опровергнуть не удалось: обнаружена ситуация, немыслимая при альтернативной логике, когда применённые средства совпадают, а результаты расходятся. Утверждение об отсутствии универсально лучшей модели подтверждено в отрицательной форме: ни одна конфигурация не превзошла другую по всем критериям, и каждая обнаружила предсказуемую слабость за пределами своего класса задач. Шестикритериальная методика дала

возможность сравнить решения разного масштаба на едином основании, разведя уровень процедуры, её прохождения через организацию и последствий.

Рекомендации для коммерческой организации вытекают из полученных результатов прямо. Начинать следует с распознавания типа задачи, а не с выбора процедуры анализа, ведь именно тип задачи задаёт точку входа. Ведущий инструмент разумно выбирать по наличию надёжной ретроспективы: есть она, ведёт расчёт, нет её, ведёт экспертная интерпретация. Контур обратной связи настраивают на существенный для задачи источник изменений, отслеживая внешнюю среду при платформенной зависимости и внутренние показатели при перестройке бизнес-модели. Переносить удачную конфигурацию на задачу другого типа, не пересобрав её параметры, оснований нет.

Ограничения работы определяют направления доработки. Критерии измерялись качественно, из-за чего оценки разных исследователей плохо сопоставимы, и первоочередная задача состоит в разработке порядковых или интервальных шкал с описанием опорных точек каждого критерия. Малая выборка не позволяет измерить силу связи параметров конфигурации с результатом; понадобится анализ нескольких десятков случаев методами качественного сравнительного анализа, приспособленными к работе с конфигурациями условий [11; 14]. Отдельного внимания заслуживает вопрос, при каком количестве доступных средств конфигурационный эффект начинает преобладать над эффектом состава: правдоподобно, что при скудном наборе определяющим остаётся состав, и границу между режимами можно установить эмпирически.

Литература

1. Казарян В.П. Системное представление процесса принятия управленческого решения // Вопросы управления. — 2022. — № 4 (77). — С. 21–30.
2. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. Н.Н. Любимова. — М.: Гелиос АРВ, 2012. — 352 с.
3. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. М.Я. Каждана. — М.: Дело, 2003. — 360 с.
4. Прохоров А.В. Цифровая трансформация каналов продаж российских компаний в условиях внешних ограничений // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 5. — С. 1789–1804.
5. Саймон Г.А. Рациональность как процесс и продукт мышления / пер. с англ. // THESIS. — 1993. — Вып. 3. — С. 16–38.
6. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды // Стратегии бизнеса. — 2023. — Т. 11, № 6. — С. 274–281.
7. Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P. Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories // Academy of Management Journal. — 1993. — Vol. 36, No. 6. — P. 1196–1250.
8. Eisenhardt K.M., Graebner M.E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges // Academy of Management Journal. — 2007. — Vol. 50, No. 1. — P. 25–32.
9. Fiss P.C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research // Academy of Management Journal. — 2011. — Vol. 54, No. 2. — P. 393–420.
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. — 1979. — Vol. 47, No. 2. — P. 263–291.
11. Kraus S., Ribeiro-Soriano D., Schüssler M. Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) in Entrepreneurship and Innovation Research // International Entrepreneurship and Management Journal. — 2018. — Vol. 14, No. 1. — P. 15–33.
12. Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. Configurational Approaches to Organizational Analysis // Academy of Management Journal. — 1993. — Vol. 36, No. 6. — P. 1175–1195.
13. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing // Journal of Accounting and Economics. — 1995. — Vol. 19, No. 2–3. — P. 179–208.
14. Misangyi V.F., Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Crilly D., Aguilera R. Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective // Journal of Management. — 2017. — Vol. 43, No. 1. — P. 255–282.
15. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. — 2007. — Vol. 28, No. 13. — P. 1319–1350.
16. Yin R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. — 6th ed. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. — 352 p.

Applied decision-making models in management: composition versus configuration of the toolkit

Suslenkov D.A.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

Applied studies of managerial choice usually link the outcome of a decision to the composition of the analytical means employed, which gives rise to a search for the most effective set of methods suitable for a broad class of problems. This framing leaves unexplained the situations in which organizations with comparable toolkits arrive at decisions of differing quality. The work tests the proposition that the effectiveness of a managerial decision is determined by the order in which instruments are engaged and by their mutual subordination rather than by the list of means involved. The material comprises two managerial situations in Russian commercial organizations: the development of backup digital sales channels in a medium-sized company and the restructuring of a small enterprise's business model under a technological shift. Both are reconstructed as process models and compared using an author's methodology of six criteria covering the quality, robustness, groundedness and timeliness of the decision, its organizational feasibility and the usefulness of the outcome. The models rely on a common instrumental apparatus yet differ in the entry point, the hierarchy of means and the content of the feedback loop; these differences account for the divergence of outcomes. Neither model outperforms the other beyond its own class of situations. The novelty consists in formulating the configurational regularity of managerial choice and in developing an apparatus for testing it.

Keywords: managerial decisions, uncertainty, instrument configuration, decision models, effectiveness evaluation, equifinality, digital sales channels, business model transformation

References

1. Kazaryan V.P. Systemic Representation of the Managerial Decision-Making Process // Management Issues. — 2022. — No. 4 (77). — P. 21–30. (In Russ.)
2. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money / transl. from English by N.N. Lyubimov. — Moscow: Gelios ARV, 2012. — 352 p. (In Russ.)
3. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit / transl. from English by M.Ya. Kazhdan. — Moscow: Delo, 2003. — 360 p. (In Russ.)
4. Prokhorov A.V. Digital Transformation of Sales Channels of Russian Companies under External Restrictions // Economics, Entrepreneurship and Law. — 2024. — Vol. 14, No. 5. — P. 1789–1804. (In Russ.)
5. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought / transl. from English // THESIS. — 1993. — Iss. 3. — P. 16–38. (In Russ.)
6. Tebekin A.V. Methods of Managerial Decision-Making under External Environment Uncertainty // Business Strategies. — 2023. — Vol. 11, No. 6. — P. 274–281. (In Russ.)
7. Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P. Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories // Academy of Management Journal. — 1993. — Vol. 36, No. 6. — P. 1196–1250.
8. Eisenhardt K.M., Graebner M.E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges // Academy of Management Journal. — 2007. — Vol. 50, No. 1. — P. 25–32.
9. Fiss P.C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research // Academy of Management Journal. — 2011. — Vol. 54, No. 2. — P. 393–420.
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. — 1979. — Vol. 47, No. 2. — P. 263–291.
11. Kraus S., Ribeiro-Soriano D., Schüssler M. Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) in Entrepreneurship and Innovation Research // International Entrepreneurship and Management Journal. — 2018. — Vol. 14, No. 1. — P. 15–33.
12. Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. Configurational Approaches to Organizational Analysis // Academy of Management Journal. — 1993. — Vol. 36, No. 6. — P. 1175–1195.
13. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing // Journal of Accounting and Economics. — 1995. — Vol. 19, No. 2–3. — P. 179–208.
14. Misangyi V.F., Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Crilly D., Aguilera R. Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective // Journal of Management. — 2017. — Vol. 43, No. 1. — P. 255–282.
15. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. — 2007. — Vol. 28, No. 13. — P. 1319–1350.
16. Yin R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. — 6th ed. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. — 352 p.