

А. Н. БАЙДАКОВ
Д. С. КЕНИНА

**ФОРМИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ
РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ**

А. Н. Байдаков

**Формирование технологии
разработки и принятия
предпринимательских решений**

«АГРУС»

2014

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

Байдаков А. Н.

Формирование технологии разработки и принятия
предпринимательских решений / А. Н. Байдаков — «АГРУС»,
2014

Идентифицируются современные проблемы, связанные с принятием решений в предпринимательстве, предлагается новая технология принятия решений с учетом факторов риска, неопределенности и определенности. Для научных работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов, специалистов, занимающихся вопросами экономики, менеджмента и предпринимательства.

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

© Байдаков А. Н., 2014
© АГРУС, 2014

Содержание

Введение	6
1. Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений	7
1.1. Предпринимательское решение как специфический вид управленческой деятельности	7
Конец ознакомительного фрагмента.	14

А. Н. Байдаков, Д. С. Кенина
Формирование технологии разработки и
принятия предпринимательских решений

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2014

* * *

Введение

Принятие управленческих решений в предпринимательских структурах, как правило, осуществляется в условиях риска и неопределенности, выступающих в качестве неотъемлемого атрибута бизнес-деятельности и во многом определяющих ее экономическую результативность. Это обстоятельство предъявляет особые требования к управлению предпринимательскими системами.

Управление отечественными предпринимательскими структурами зачастую имеет эвристический характер и во многом основывается на опыте и интуиции предпринимателя. Такой подход не отвечает требованиям системности и нередко сопряжен не только с потерей возможной прибыли, но и с демпингом. В то же время, не отрицая наличия уникальных управленческих проблем, следует иметь в виду, что многие предпринимательские ситуации имеют общие черты. Это позволяет структурировать процессы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательстве и разработать на этой основе соответствующую технологию управления бизнесом.

Использование технологического подхода в управлении предпринимательскими структурами позволяет существенно снизить негативные последствия принимаемых в условиях риска и неопределенности бизнес-решений и повысить их результативность в благоприятных экономических условиях. Важным его достоинством является ориентация на регулярное использование возможностей современного информационно-аналитического инструментария.

Поэтому формирование и широкое внедрение технологии разработки и принятия управленческих решений, адаптированной к конкретным условиям каждой предпринимательской системы, является одним из основных направлений развития риск-менеджмента в предпринимательстве.

1. Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений

1.1. Предпринимательское решение как специфический вид управленческой деятельности

Предпринимательство – это особая область человеческой деятельности, занимающая определенную нишу в общественном устройстве. Это обстоятельство определяет не только соответствующую специфику процессов разработки и принятия предпринимательских решений, но и самого понятия «предпринимательское решение».

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации предпринимательство – это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, существуют так же нормативная поддержка предпринимательства [1,2]. Предпринимательство преследует также цели повышения имиджа, статуса предпринимателя, реализации его идей [59,91].

То есть на лицо основные атрибуты предпринимательства – «от своего имени», «свой риск» и «систематическое получение дохода, прибыли», «предпринимательская идея», «имущественная ответственность» и инициативность [5,6,7,64]. Необходимо особо указать еще на самостоятельность предпринимателя, что выдвигает на передний план личностный фактор, а также на то, что предпринимателем имеет возможность стать (и становится) очень широкий круг людей, зачастую не имеющих необходимых управленческих навыков и опыта, не говоря уже о специальной управленческой подготовке. Именно эти обстоятельства и определяют упомянутую выше специфику разработки и принятия предпринимательских решений [8,106].

Предпринимательство становится все более глобальным и разноплановым явлением, видоизменяются формы и виды бизнеса, усложняются процессы, протекающие как внутри фирм, так и в их внешней среде, но неизменными остаются основные атрибуты предпринимательства: самостоятельность, риск, неопределенность и ежедневное принятие решений, основным результатом которых должно стать – минимизация издержек и получение максимально возможной прибыли [13, 40,109,119].

Первым ученым-экономистом, разработавшим одну из первых концепций предпринимательства, является Ричард Катильон (1680–1734 гг.), по определению которого предприниматель – это человек, действующий в условиях риска. Можно утверждать, что Катильон является родоначальником тезиса о предпринимателе как о хозяйствующем субъекте, принимающем на себя обязанность несения различных рисков из-за неопределенности исхода экономической деятельности. Р. Катильон отличал функцию представления капитала от предпринимательской функции [65,120,149,155]. Согласно этому определению предпринимательство – это целенаправленная деятельность, которая невозможна без осуществления определенных управленческих действий.

Значительный вклад в разработку теории предпринимательства внес А. Смит (1723 – 1790) [128,158,159]. Предприниматель по Смицу – это собственник капитала, который ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли идет на экономический риск. По мнению ученого, предприниматель большей частью является капиталистом. А. Смит считал частную собственность материальной основой предпринимательства, но у него не было безграничного доверия к инициативе частных лиц. По его мнению, даже при встрече ради приятного

время препровождения разговор предпринимателей одной и той же отрасли промышленности часто сводится к тому, чтобы устроить заговор против покупателей или принять какое-нибудь соглашение для повышения цен. По Смиту, чтобы частное предприятие было полезно обществу, необходимо выполнение двух важных условий:

- 1) у предпринимателя должна быть личная выгода от предприятия;
- 2) конкуренция должна держать его в определенных условиях.

Ж.Б. Сэй дает оригинальное толкование сущности предпринимателя: это экономический агент, который комбинирует факторы производства, «перетаскивает» ресурсы из сферы низкой производительности и прибыльности в области, в которой они могут дать наибольший результат (прибыль, доход). Здесь тоже мы явственно видим роль и специфику управленческой деятельности в предпринимательстве [70,98].

Занятие предпринимательской деятельностью формирует и развивает способность его субъекта самостоятельно принимать решения, с развитием предпринимательства, с появлением его новых форм, с развитием конкуренции совершенствуются и технологии принятия решений, неизменном остается только желание предпринимателей извлекать прибыль [23].

По нашему мнению с развитием человеческого общества проблемы, возникающие перед предпринимателями, и способы их решения все больше усложняются, а это приводит к необходимости развития и пересмотра ряда положений разработки и принятия решений в предпринимательстве. С одной стороны проблемы становятся более разнообразными и сложными, а с другой по мере глобализации предпринимательской деятельности и развития современного информационно-аналитического инструментария их решение становится все более технологичным.

Природа управленческого решения в предпринимательстве определяется следующими факторами [12,34,38,47,66]:

- неизбежное наличие риска и неопределенности как ситуационных характеристик;
- личностные особенности предпринимателя (руководителя);
- профессиональные навыки предпринимателя;
- уровень самостоятельности действий предпринимателя;
- латентная стратегичность предпринимательского управления;
- уровень социально-экономического развития общества;
- уровень развития предпринимательства в регионе и стране;
- специфические особенности бизнеса;
- глобализационные процессы;
- уровень развития и использования информационно-аналитических технологий.

Предпринимательство в первую очередь связано с риском и неопределенностью – они являются одним из его неперемных атрибутов. Причем мы рассматриваем эти категории, прежде всего, с точки зрения характеристики проблемной ситуации.

Предприниматель осознанно идет на риск, хотя, зачастую, и не анализируя в должной мере его последствия, даже если это в принципе возможно. Никто не гарантирует предпринимателю, что его товар или услуга будут востребованы и куплены, что полученная выручка покроет понесенные издержки и в результате он получит прибыль.

Природа рисков многогранна. Они могут быть стратегическими, финансовыми, операционными, юридическими, репутационными и т. д. [71,107,110]. Одной из главных задач предпринимателя своевременно и адекватно идентифицировать риск [129]. В свою очередь одной из главных функций предпринимательства является творческая функция [110]. Стремление максимизировать прибыль или другой результат, признаваемый предпринимателем в качестве цели своей деятельности, не дает ему довольствоваться сложившимся положением. Он постоянно ищет, как улучшить свое дело. Появлением множества оригинальных научно-техниче-

ских, экономических и организационных решений человечество обязано творческой функции предпринимательства.

Реализация же этой функции, точнее, некоторой предпринимательской идеи также неизбежно сопряжена с рисками и неопределенностью.

Принятие решений связано с возникающими или прогнозируемыми проблемами в ходе функционирования и развития предпринимательской структуры. Проблемы неизбежны и даже полезны в предпринимательской деятельности, так как они демонстрируют слабые места в организации и в ходе решения позволяют выявить направления ее развития, служат источником новых предпринимательских идей.

В психологии проблема определяется, как осознание невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации средствами наличного знания и опыта [50]. Хотя нередко эта «невозможность» может быть и мнимой. Разрешение этого противоречия входит в число задач, решаемых с помощью предлагаемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений.

В теории принятия решений под проблемой понимается разница между фактическим и желаемым состоянием объекта принятия решения [100]. Однако, по нашему мнению, здесь следует также обязательно говорить о достижимости желаемого состояния.

Проблема может также рассматриваться как система, состоящая из противоречий факторов внутренней и внешней среды, проявляющихся в неудовлетворительности совокупности связей, которая сдерживает достижение цели [85].

Процессы идентификации проблем и работы над их устранением посредством разработки и принятия адекватных предпринимательских решений требует формирования соответствующей системы управления предпринимательской структурой.

Принятие решение предпринимателем, как правило, имеет выраженный личностный характер – это и склонность к риску, и наличие или отсутствие специальной управленческой подготовки, и опыт бизнес-деятельности.

Важно также то, что предприниматель является относительно самостоятельным субъектом, над ним нет начальника, он сам принимает решения и несет личную ответственность за них. В то время как менеджер – это наемный работник, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем или же предпринимателем и может апеллировать к нему при решении возникающих проблем. То есть предпринимательские решения принимает лидер, чье управленческое взаимодействие основано на наиболее эффективном в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и побуждения людей к достижению общих целей [48,153,154].

А это означает, что сущностное отличие, на наш взгляд, предпринимательского решения от решения профессионального менеджера состоит в том, что предприниматель работает по собственным целям, на основе собственного видения бизнеса, он сам формирует систему производства и оценивает его результаты, а менеджер реализует чужие цели, работает в заданных рамках. Кроме того, у менеджера могут быть цели отличные от целей предпринимателя, что также оказывает влияние на осуществление управленческой деятельности [15,17,18].

Таким образом, по сути предприниматель никому не подчиняется, над ним нет вышестоящих начальников, он осуществляет самоуправление на свой «страх и риск» [58,94]. При этом авторы отмечают, что «управление – это внешнее воздействие, поступающее в систему в готовом виде из вне, в самоуправлении – это внутреннее воздействие вырабатываемое самой системой «складывающееся внутри».

Именно самоуправление в наибольшей степени отражает отличие предпринимательского решения от решения наемного менеджера. Это обстоятельство накладывает отпечаток на все управленческие действия предпринимателя и их содержание – предприниматель ищет возможности, а менеджер реализует определенный план функционирования и развития предприятия.

Категория «решение» во всех ее толкованиях и пониманиях есть – разрешение той или иной проблемной ситуации (задачи) при определенных заданных условиях и ограничениях. Так же решение – это есть выбор определенного сочетания целей, действий и способа использования имеющихся ресурсов [137].

В ракурсе планирования, управления, исследования и экономико-математического моделирования понятие «решение» рассматривается как выбор одной из нескольких альтернатив из множества возможных вариантов и как процесс осуществления такого выбора [93].

В контексте разработки и принятия предпринимательских решений мы используем все выше перечисленные аспекты решения. При этом, учитывая предмет нашего исследования, мы больше акцентируем внимание на предпринимательских решениях.

Управленческое решение в организации, точнее принятие управленческого решения, представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц, принимающих решение – ЛПР), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками. Все управленческие решения можно подразделить на традиционные и нетрадиционные. Здесь надо обратить внимание на отсутствие упоминания о процессах формирования множества альтернативных вариантов, совокупности критериев выбора наилучшего из них, а также ответственности за результат [117].

По мнению Смирнова Э.А. управленческое решение есть решение, принятое в социальной системе, направленное на стратегическое планирование, осуществление управленческой деятельности, управления человеческими ресурсами, производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой [46,97,127]. Здесь, на наш взгляд, отсутствует важный элемент управленческой деятельности – побудительный. Что именно вызывает необходимость разработки и принятия решения? Кроме того, следовало бы указать на роль субъекта управления, что особенно важно в предпринимательской деятельности.

Любая классификация, включая и классификации управленческих решений, основывается на целях исследования и позиции исследователя. Тем не менее, в используемых в настоящее время подходах к типологизации решений много общего.

В настоящее время используется типологизация управленческих решений, основанная на разнообразных классификационных признаках. Так Л.А. Бирман [37] рассматривает следующие признаки классификации: источник появления необходимости принятия решения (интуитивные, по предписанию), степень воздействия на объект и сроки действия (оперативные, тактические и стратегические), порядок принятия (индивидуальный, коллективный, коллегиальный), способ фиксации (письменный, устный), степень повторяемости (традиционные, оригинальные), содержание (имеющие или не имеющие количественные характеристики), поле принятия (экономические, организационные, социальные и технические), степень регламентации (директивные, ориентирующие, рекомендуемые), система оценки эффективности (однокритериальные и многокритериальные), стили принятия решения (инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный).

Относительно источника появления необходимости принятия решения по нашему мнению также следует добавить изменение условий ведения бизнеса – внешних и внутренних, а в числе интуитивных особое, специфическое, место занимает генерирование и реализация предпринимательских идей.

Для предпринимательских решений в конечном итоге, независимо от порядка разработки решения, форма его принятия является индивидуальной, так как риск и ответственность лежат только на самом предпринимателе [35,36].

В предпринимательстве система оценки эффективности, основываясь на показателе прибыли, в то же время является в значительной степени субъективной, что, впрочем, является неотъемлемым атрибутом многокритериальных систем оценки, использование которых неизбежно в управлении сложными социально-экономическими системами – предпринимательскими структурами.

Стиль принятия решения играет особую роль в предпринимательских решениях в силу значимости, а нередко и превалирования, в этой сфере личностного фактора [95].

Широко распространены также следующие классификационные рубрики управленческих решений: сфера деятельности; сроки действия; цели; вид лица принимающего решение (ЛПР); уникальность управленческого решения; полнота исходной информации; степень обоснованности решения; ранг управления; масштабность решения; объект воздействия решения; метод формализации; форма отражения; способ передачи.

И здесь в большинстве классификационных признаков, на наш взгляд, достаточно выпукло проявляется специфика предпринимательского решения, основанная на отличиях действий предпринимателя и наемного менеджера. Так сроки действия предприниматель может самостоятельно изменять, согласуясь с изменением ситуации и его видения проблемы, цели в полном объеме, включая и их неформализуемые компоненты, известны только ему, он сам выступает в роли ЛПР, представляя собой высший ранг управления.

Сказанное выше можно в полной мере отнести и к другим подходам к классификации управленческих решений, например, в используют критерии: по функциональному содержанию; по характеру решаемых задач (сфере действия); по иерархии управления; по характеру организации разработки; по характеру целей; по причинам возникновения; по исходным методам разработки; по организационному оформлению, а в— степень повторяемости проблемы, значимость цели и длительность действия, сфера воздействия, длительность реализации, прогнозируемые последствия решения, метод разработки решения, количество критериев выбора, форма принятия, способ фиксации решения, характер использованной информации, основания для принятия решения, место и функции в процессе управления [170,169]. Отметим лишь, что на характер разработки решения и используемые при этом методы накладывает свой отпечаток уровень управленческой подготовки предпринимателя, у которого зачастую нет соответствующей профессиональной квалификации.

По нашему мнению к числу типичных задач, решаемых предпринимателями, можно отнести: анализ рисков, поиск и распределение ресурсов, планирование результатов, выбор оптимальной стратегии, анализ эффективности выбранной стратегии, урегулирование конфликтных ситуаций как внутри коллектива, так и вне его, составление перечня наиболее существенных факторов, влияющих на развитие организации, диагностика возможных сценариев развития ситуации, идентификация зависимостей. К основным нетипичным задачам относятся следующие: работа над новыми способами конкуренции, мониторинг и реализация новых идей для бизнеса, предотвращение неопределенностей [21,22,114,119].

Несмотря на указанную выше специфику предпринимательской деятельности и особенности управления ею, многие ученые не разграничивают категории «предпринимательское решение» и «управленческое решение». Не отрицая того, что эти понятия достаточно тесно коррелируют, мы считаем необходимым разграничение указанных категорий – и с теоретических, и особенно в рамках нашего исследования с методических позиций.

В этой связи надо указать на наличие определенного интереса ученых к отмеченной проблематике. Укажем на работу Горшковой Е.А. [52,164,165,166], которая опирается на положения С. Сарасвати из бизнес-школы Дардена при университете Вирджинии (Шарлотсвилль, США) [167]. Подход автора основывается на том, что предприниматель и менеджер имеют различные стили мышления. Первый имеет оппортунистический (от слова opportunity – возможность), второй – каузальный. Мы считаем такой подход несколько упрощенным, особенно

применительно к предпринимателю, который нередко одновременно является и менеджером. А для малых и средних предприятий такая ситуация является типичной. При этом мы согласны с тем, что менеджер может зачастую апеллировать к управленцу более высокого уровня при решении проблем, а предприниматель весь груз ответственности несет сам. А это означает их различное отношение к риску, да и результатам деятельности вообще [56].

В то же время следует принимать во внимание и мнение П. Друкера, который говорил, что в современных условиях менеджер должен иметь предпринимательские черты. Однако, на наш взгляд, с практической точки зрения более актуальным является требование, чтобы каждый предприниматель был менеджером, так как «...далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны» [58,94]. Именно на снижение остроты этого противоречия и направлено наше исследование.

Принятие решений в предпринимательстве – это не простой выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации с учетом риска и неопределенности. Процесс управления непременно включает в себя множество разных элементов: идентификация проблемы, целеобразование, формирование множества альтернатив, принятие решения, использование интуиции предпринимателя и логических умозаключений [112,116]. В целом соглашаясь с таким подходом, следует указать на его следующие недостатки: не понятно, в чем заключается разработка решения и каким образом оно принимается, не в должной мере отражена специфика предпринимательской деятельности, нет ситуационной дифференциации возникающих проблем, отсутствует методико-инструментарное обеспечение разработки и принятия решений.

Решение можно рассматривать как интеллектуальный продукт управленческого труда, а его разработку и принятие – как процесс получения и переработки информации, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы предпринимателя, управляющего, менеджера [131,136].

Таким образом, основываясь на проведенном исследовании, мы можем сделать следующие заключения:

1. Необходимо различать категории «управленческое решение» и «предпринимательское решение».

2. Любой предприниматель должен в достаточной мере владеть современным управленческим инструментарием.

3. Все предпринимательские решения обладают некоторой общностью, поэтому возможно и необходимо построение соответствующих алгоритмов и технологий разработки и принятия предпринимательских решений, что позволит снизить издержки, связанные с недостатком управленческих знаний и опыта у предпринимателей.

Предпринимательские решения, по нашему мнению, относятся к особой категории управленческих решений, что обусловлено комплексом следующих специфических обстоятельств, придающих их характерные черты [72]:

– эти решения всегда направлены на получение прибыли, то есть ее величина является обязательным критериальным признаком значимости решения;

– решение является самостоятельным, принимается предпринимателем, как правило, в условиях неопределенности от своего имени и на свой риск;

– оно в целом лишено противоречий, возникающих между менеджером и собственником, так как последний или совмещает две эти роли, или же имеет безусловный приоритет в соблюдении собственных интересов, если делегирует определенные управленческие полномочия наемному менеджеру, то есть всегда является лидером;

- имущественная ответственность предпринимателя влечет за собой использование стратегического подхода при разработке и принятии решений;
- личностное отношение предпринимателя к риску и целям бизнеса;
- большинство предпринимателей не имеет достаточной профессиональной управленческой подготовки, не владеет современным информационно-аналитическим инструментарием и не обладает большим опытом управления;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.