

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ставропольский государственный аграрный университет»

На правах рукописи

КЕНИНА ДИАНА СЕРГЕЕВНА

**ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Байдаков Андрей Николаевич

Ставрополь – 2014

Содержание

Введение	3
1. Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений	11
1.1. Предпринимательское решение как специфический вид управленческой деятельности.....	11
1.2. Теоретико-методические основы формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений.....	23
1.3. Методические положения формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений.....	38
2. Анализ предпосылок развития технологий управления предпринимательской деятельностью	86
2.1. Контент-анализ исследований в области принятия и разработки предпринимательских решений	86
2.2. Состояние и динамика предпринимательской деятельности	96
2.3. Анализ влияния личностного фактора в разработке и принятии предпринимательских решений	115
3. Обоснование адаптированной реализации технологии разработки и принятия предпринимательских решений	130
3.1. Технология разработки и принятия предпринимательских решений в управлении малыми и средними предпринимательскими структурами.....	130
3.2. Модель технологии разработки и принятия предпринимательских решений в системах управления крупных предприятий	145
3.3. Оценка эффективности принимаемых предпринимательских решений	160
Заключение	173
Список используемой литературы	176
Приложения	193

Введение

Актуальность темы исследования. 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.

Недостаточная разработанность и полнота теоретических и методических положений, относящихся к сфере управления деятельностью предпринимательских структур, их практическая востребованность и современный характер

определили актуальность темы, научную логику и содержание диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. Несмотря на наличие многочисленных исследований на современном этапе развития экономической науки еще не завершено формирование теоретико-методических основ разработки и принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Предпринимательство представляет способ хозяйствования, направленный на получение прибыли в условиях риска и неопределенности. Его развитие рассматривалось зарубежными и отечественными учеными, среди которых Г. Александер, А. П. Альгин, Г. И. Андреев, Т. Бачкаи, Дж. Бейли, М. А. Бромвич, Р. Кантильон, В. А. Кунин, М. Г. Лапуста, А. Маршалл, Д. Мессен, Д. Мико, Д. Милль, Н. Н. Моисеев, Ф. Найт, А. И. Орлов А., В. А. Петровский, В. Т. Севрук, А. Смит, Е. Б. Стародубцева, В. А. Тихомиров, П. Хейне, В. Д. Шапиро, У. Шарп, Й. Шумпетер и др.

К числу отечественных ученых, занимающихся вопросами, связанными с предпринимательскими процессами, включая вопросы принятия решений, относятся В.Я. Горфингель, К.М. Заккар, А.М. Игнатъев, Л.Н. Качалина, А.Б. Крутик, Е.В. Кточников, А.И. Муравьев, Н.М. Никулин, И.Ю. Окольнішкова, Г.Б. Поляк, Е.А. Руденко, Э.А. Смирнов, И.Г. Смирнова, Д.В. Соколов, В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова, Ю.Г. Учитель, В.Н. Шепель.

Существенный вклад в развитие методов управления и системы риск-менеджмента внесли И. Л. Абалкина, В. А. Абчук, И. Т. Балабанов, П. Бернстайн, Т. Верхунг, В. М. Гранатуров, А. П. Задков, В. А. Кардаш, К. Маккримонг, Л. П. Пастернак, Б. А. Райзберг, В. С. Ступаков, Л. Н. Тепман, Н. В. Хохлов, Г. В. Чернова, А. С. Шапкин, К. Эрроу и др.

В частности, изучением управления в условиях риска и неопределенности риском занимались А. В. Агибалов, А. Н. Байдаков, К. В. Балдин, Л. Ф. Догиль, С. А. Егоров, Ю.Ю. Калайтанова, Р. М. Качалов, А. А., Коршикова М.В., Кудрявцев, А. М. Омаров и др.

Теоретические положения, относящиеся к технологии принятия управленческих решений, изложены в трудах И.А. Ансоффа, П. Бернс, Б. Болтон, К. Боумена, А.Брандербургер, Р. Брукхауз, Н.Вейла, Дж.Д. Вильямса, П. Друкера, П.Карр, С.Л. Оптнера, В.К. Потемкина, Г.Саймона, С.Д.Сарасвази, А.М. Смолкина, Дж.Томпсон, П. Хорвитз, П. Чен, В.Д. Шадрикова и др.

Проблемам осуществления оценки экономической эффективности управленческих решений посвящены работы Н.Л. Карданской, Л.А. Косолапова, Э.А. Смирнова, И.М. Сыроежина, Г.И. Умова, Р.А. Фатхутдинова и др.

Однако, несмотря на многочисленность и многообразие исследований проблем, связанных с управлением предпринимательской деятельностью, в настоящее время отсутствует единый технологический подход в разработке и принятию бизнес-решений. Это обстоятельство определяет необходимость развития соответствующего методического обеспечения и разработки практических рекомендаций для широкого внедрения в практику управления предпринимательскими структурами современных информационно-аналитических методов, позволяющих повысить результативность предпринимательства. Актуальность перечисленных проблем, недостаток теоретических, методических и практических разработок в управлении бизнес-системами определили цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ (по экономическим наукам). Данная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства), 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, 8.9. Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности (сущность, виды, риск-менеджмент); основные направления формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства, Паспорта специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является развитие комплекса теоретических и методических положений формиро-

вания технологии разработки и принятия предпринимательских решений в системе менеджмента бизнес-структур, стратифицированной на основе типологизации ситуационных характеристик решаемых проблем.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить и дополнить понятийный аппарат, относящийся к категориям «предпринимательское решение» и «технология управления предпринимательской деятельностью» с учетом ее специфики;
- обосновать и сформировать модульную структуру технологии разработки и принятия предпринимательских решений, в том числе в риск-менеджменте предпринимательских систем;
- разработать методические основы субтехнологий технологии разработки и принятия предпринимательских решений в бизнес-структурах;
- сформировать модели технологии разработки и принятия предпринимательского решения в системах управления малых, средних и крупных предпринимательских структур;
- разработать методы априорной оценки эффективности принимаемых предпринимательских решений.

Объектом исследования в диссертационной работе являются системы управления предпринимательскими структурами.

Предметом исследования выступают теоретические, методические и практические аспекты технологии управления предпринимательской деятельностью.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления бизнесом, публикации в периодической печати, материалы научных конференций.

Инструментарно-методический аппарат исследования основан на использовании общенаучных и специальных методов, включая абстрактно-логический, монографический, расчетно-конструктивный, методы анализа рис-

ков, экономико-математическое моделирование, графический, методы многомерного статистического анализа, контент-анализ.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе аналитических и статистических официальных данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и ее территориального органа по Ставропольскому краю, ресурсов сети Интернет, результатов авторских наблюдений и расчетов.

Научная новизна диссертации состоит в развитии теоретико-методических положений, определяющих содержание и структуру технологии разработки и принятия решений в предпринимательских системах.

Основные результаты, определяющие новизну диссертационного исследования, состоят в следующем:

- предложен авторский вариант толкования категории «предпринимательское решение» и ее особого положения в сфере управленческих решений, что обусловлено воздействием на его когнитивно-семантическое содержание комплекса атрибутов предпринимательства: прибыль, самостоятельность, риск и личностное отношение к нему, имущественная ответственность, инициативность, совмещение функций генератора идей и исполнителя, необязательность наличия профессиональной управленческой подготовки;
- обоснованы морфологические характеристики технологии разработки и принятия предпринимательских решений, базирующиеся на представлении ее в виде системы четырех специализированных субтехнологий, что позволяет с одной стороны формировать ее в виде циклического механизма осуществления управленческой деятельности, а с другой – обеспечивает гибкость и адаптивность при реализации технологии в конкретных бизнес-системах;
- разработана система обобщенных алгоритмов субтехнологий разработки и принятия предпринимательских решений – идентификации предпринимательских проблем, формирования информационно-аналитического инструментария, разработки и принятия решения, представляющая собой методическую основу формирования технологии управления для различных предпринимательских

структур, позволяющую гибко учитывать их специфику и ресурсные возможности;

– осуществлена технологическая дифференциация ситуационных характеристик предпринимательских проблем в условиях определенности, риска и неопределенности, что служит развитию методического обеспечения риск-менеджмента в предпринимательстве и повышению его результативности за счет обусловленной адаптации методов разработки и принятия предпринимательских решений к меняющимся условиям ведения бизнеса;

– представлены модели технологии разработки и принятия предпринимательских решений для систем управления малых, средних и крупных предпринимательских структур, что позволяет конкретизировать ее компонентный состав с учетом личностного предпринимательского фактора, их ресурсного потенциала и масштабов решаемых проблем;

– сформирован методический комплекс, предназначенный для осуществления априорной оценки эффективности принимаемых предпринимательских решений, учитывающий уровень неопределенности проблемной ситуации и позволяющий получать вероятностные оценки значений показателей прибыли, убытков, затрат и оценки риска недополучения прибыли и превышения затрат при принятии некоторого варианта решения.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы состоит в развитии теоретических и методических положений, связанных с формированием технологии разработки и принятия предпринимательских решений, а в конечном итоге с развитием системы риск-менеджмента в предпринимательстве.

Непосредственное практическое значение имеют следующие представленные в диссертации разработки: структура технологии разработки и принятия предпринимательских решений, алгоритмы и модели ее субтехнологий, технологическая реализация дифференциации управленческих ситуаций в зависимости от уровня определенности решаемой предпринимательской проблемы, мето-

дические подходы к осуществлению априорной оценки экономической эффективности разработки и принятия предпринимательских решений.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Риск-менеджмент», «Организация предпринимательской деятельности».

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях в 2011-2014 гг. Отдельные положения и рекомендации приняты к внедрению предприятиями Ставропольского края: закрытым акционерным обществом «Левокумское» Левокумского района, что подтверждено соответствующими документами (справка о внедрении № 310 от 29.07.2014 г.), а так же крестьянско-фермерским хозяйством «Возрождение-2» Арзгирского района, что подтверждено соответствующими документами (справка о внедрении № 16 от 09.07.2014 г.).

Публикации. В целом по результатам проведенного исследования опубликовано 13 научных работ общим объемом 11,78 п.л. (в том числе авторских – 6,65 п.л.), их которых 5 – в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и 1 приложения. Работа изложена на 192 страницах печатного текста и содержит 19 таблиц, 26 рисунков, 1 приложение. Список используемой литературы включает 175 источников.

Во введении обоснованы актуальность и степень изученности темы исследования, сформулированы его цель и задачи, определены предмет, объект, отражена научная новизна и практическая значимость полученных результатов, представлена структура работы.

В первой главе «Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений»

изучены основные подходы к разработке и принятию управленческих решений в предпринимательстве, обоснована необходимость выделения категории «предпринимательское решение», выявлена ее специфика, предложена структура технологии разработки и принятия предпринимательских решений.

Во второй главе «Анализ предпосылок развития технологий управления предпринимательской деятельностью» осуществлено разностороннее аналитическое исследование проблем управления бизнесом с различных позиций: теоретической – с использованием методов контент-анализа, практической – на основе статистического анализа деятельности предпринимательских структур, личностной – путем анкетирования предпринимателей и обработки его результатов методами многомерной статистики.

В третьей главе «Обоснование адаптированной реализации технологии разработки и принятия предпринимательских решений» построены различные модели технологии разработки и принятия решений с учетом особенностей малых, средних и крупных предпринимательских структур, даны методические рекомендации по априорной оценке экономической эффективности принимаемых решений в условиях определенности, риска и неопределенности.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы теоретические выводы и практические рекомендации по их применению.

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].

По нашему мнению, данные атрибуты необходимо дополнить социальной составляющей, личностным влиянием, причем не только предпринимателя, но и его сотрудников, так как личностная составляющая в принятии решений в предпринимательстве играет ключевую роль. Естественно, огромное влияние на предпринимательство оказывают масштабы бизнеса.

Первым ученым-экономистом, разработавшим одну из первых концепций предпринимательства, является Ричард Кэтильон (1680-1734 гг.), по определению которого предприниматель – это человек, действующий в условиях риска. Можно утверждать, что Кэтильон является родоначальником тезиса о предпринимателе как о хозяйствующем субъекте, принимающем на себя ответственность несения различных рисков из-за неопределенности исхода экономической деятельности. Р. Кэтильон 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 Смиту – 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 времяпрепровождения 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 Смиуту, 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 неизменных 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-технических, 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.

Степень воздействия на объект в бизнесе имеет свою специфику, так как предприниматель, в отличие от наемного менеджера, может изменять ее в зависимости от его личной оценки развития социально-экономической ситуации.

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;
- нередко решения носят творческий, инициативный характер, нацеленный на формирование и реализацию предпринимательских идей, что предполагает обязательность использования априорных методов анализа и оценки;
- целевые установки могут быть изменены предпринимателем как в ходе разработки и принятия решения, так и его реализации не только из-за изменения условий бизнеса, но и в связи с появлением новых предпринимательских

идей, что отвечает стратегическому характеру предпринимательского стиля управления;

– предприниматель одновременно является и генератором идей, и занимается их воплощением в жизнь.

Отметим, что некоторые из этих черт в той или иной степени порой могут быть отнесены и к наемному менеджеру в силу делегированных ему предпринимателем полномочий [118]. Однако предпринимательскому решению они присущи всегда и имеют системный характер, что и позволяет однозначно идентифицировать эту категорию.

1.2. Теоретико-методические основы формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений

Несмотря на не рутинный, творческий характер решения многих бизнес-проблем, разработка и принятие предпринимательских решений представляет собой, как правило, некоторую совокупность процессов и процедур, поэтому, на наш взгляд, правомочно говорить о технологии принятия и разработки предпринимательских решений.

В своей управленческой практике ЛПР (лица, принимающие решения) зачастую действуют в четыре основных этапа, а именно: постановка задачи, подготовка решения, выбор решения, принятие решения. Принять «правильное решение» – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность [45,62].

Одними из главных требований к управленческим решениям должны стать: обоснованность, своевременность, системность, законность, четкая формулировка задач, реальность исполнения, преемственность и непротиворечивость по отношению в ранее принятым и планируемым решениям.

С точки зрения формирования управленческих технологий с учетом возможностей современного информационно-аналитического инструментария заслуживает внимания классификация управленческих проблем и управленческих

решений по степени их структурированности предложенная известным специалистом Г. Саймоном [144].

- 1) хорошо структурированные задачи и проблемы, где наиболее важные элементы, отношения и системные свойства определены настолько ясно, что они могут быть формально представлены в виде чисел и символов;
- 2) слабоструктурированные проблемы и задачи, которые содержат как количественные, так и качественные характеристики;
- 3) неструктурированные, качественно выраженные проблемы и проблемные ситуации. Характеризуются лишь качественным описанием состава некоторых целей и условий их достижения. Количественные характеристики не определены.

По мнению Ю.Г. Учителя для научно обоснованной классификации управленческих решений необходимо четко выделить систему классификационных признаков [144]. Наиболее полно требованиям системного подхода соответствует классификация решений, в основу которой положена базовая система координат – пространство, время, и информация.

Именно на основе этих классификационных характеристик формируется предлагаемая нами технология разработки и принятия предпринимательских решений. Эти обстоятельства приводят к выводу о целесообразности выделения трех специализированных ситуационных технологических линий – решения в условиях определенности, риска и неопределенности [130,134,143].

Такой подход не противоречит и современным типологизациям управленческих решений, в частности следующим:– программируемые и непрограммируемые, организационные и персональные, оперативные и стратегические, исследовательские и кризисно-интуитивные;– по степени участия руководителей разного уровня и специалистов (индивидуальные, коллегиальные, коллективные), по уровням планирования и времени реализации мероприятий (стратегические, тактические, оперативные), по содержанию управленческого процесса (социальные, экономические, организационные, технические) [174,175].

Мы в рамках любой типологизации предпринимательских решений на передний план ставим личность предпринимателя, его интересы и цели. Это обстоятельство составляет сущностную особенность технологии разработки и принятия управленческих решений.

Разработка и принятие решений является целью и продуктом управленческого труда и включает в себя много аспектов, основными из которых, в контексте нашего исследования, являются: технология разработки и принятия предпринимательского решения, методы и инструментарий разработки и принятия решений, способы мышления предпринимателя при его реакции на проблему и принятие решения [142,145].

Основы теории принятия решений разработаны Джоном Фон Нейманом и Отто Morgenштерном [108]. По мере усложнения предпринимательских задач появилось много различных направлений управленческой науки, которые имеют дело с одной и той же проблемой анализа возможных способов действий с целью нахождения оптимального в данных условиях решения проблемы.

По мнению многих современных ученых, как уже указывалось выше, сущность принятия решения состоит в следующих этапах в рамках классической модели: постановка целей, анализ цели по факторам, сбор и обработка информации о существующей проблеме, определение альтернатив достижения целей, выбор варианта достижения целей, разработка стратегии, разработка тактики, волевые действия на субъекта, получение результатов.

По нашему мнению в подобном подходе совершенно необоснованно отсутствует этап выявления самой проблемы, а также явно не выражены прогностические действия в управлении и учет фактора риска и неопределенности в предпринимательской деятельности [29,30,148,151]. Это приводит к утрате системности действий и не позволяет реализовывать, где это в принципе возможно, упреждающие действия. Особенно это можно отнести к оценке предпринимательских идей. Такой подход не позволяет в возможной мере снизить риски в бизнес-деятельности.

Так же существует мнение, что каждое управленческое решение проходит 3 стадии: уяснение проблемы, составление плана решения, выполнение решения [11,77,119,144].

1) уяснение проблемы включает в себя:

- сбор информации;
- выяснение актуальности проблемы;
- определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2) составление плана решения включает в себя:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами с учетом социальных и экономических последствий;
- разработка и составление детального плана решения.

3) выполнение решения включает в себя:

- доведение решений до конкретных исполнителей;
- разработка мер поощрений и наказаний;
- контроль за выполнением решений.

В данной управленческой модели главным недостатком является отсутствие прогнозного, системного, стратегического анализа проблемной ситуации, включая ее идентификацию. Не учитываются также риски и неопределенность, органически присущие предпринимательским проблемам. Не отражен также сам процесс принятия предпринимательского решения с учетом личностного фактора, что весьма важно в предпринимательстве. Кроме того, такой подход не является технологичным, так как не предполагает определенного алгоритма действий, управленческих процедур и требуемого инструментального обеспечения.

Технологией называют любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемых результатов. Поскольку предметом и соответственно исходным материалом управленческого труда выступает информация, то технологию менеджмента, например, можно определить как комплекс методов по обработке управленческой информации с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений [39,139]. Это согласуется с тем, что техно-

логический процесс обработки информации, «есть процесс выполнения в определенной последовательной операций по поиску, сбору, передаче, переработке хранению, представлению и использованию данных, необходимых для принятия решений в системе управления».

Большинство современных подходов к технологии принятия решения основаны на классических теориях (подходах к принятию решений), главной из которых является технология рационального решения проблем диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор. Однако и здесь не отражена специфика предпринимательской деятельности, прежде всего, ее инициативность, личностный фактор, риск и неопределенность [101].

Технологию управления определяют также как определенную систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств. Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения требуемого результата [170].

На наш взгляд технология разработки и принятия управленческих решений, включая и предпринимательские решения, должна основываться на классической модели разработки и принятия решения например, подготовка к разработке управленческого решения (получение информации о ситуации; постановка целей, формирование оценочной системы, анализ и диагностика проблемной ситуации, прогнозирование ее развития); разработка управленческого решения (генерирование альтернативных вариантов решения, отбор и оценка основных вариантов управляющих воздействий, разработка сценариев развития ситуации); принятие решения (выбор ЛПР окончательного варианта, разработка плана действий и контроля его выполнения) [87,88].

Разработка и принятие предпринимательских решений, несомненно, также должны производиться в рамках этой классической модели. Содержательные

отличия этих процессов от управленческих решений вообще заключаются в ее целенаправленной адаптации согласно изложенной выше специфике предпринимательских решений, которая проявляется, прежде всего, в ситуационной общности этих решений, в отсутствии профессиональной управленческой подготовки у большинства предпринимателей, в необходимости широкого использования современных информационно-аналитических средств, в стремлении к максимально возможной унификации управленческих действий [104].

Рассматривая технологии разработки и принятия предпринимательских решений, отметим, что характерным для их формирования и использования является базирование на системном подходе, что предполагает прохождение при разработке и принятии решений в соответствии с классической моделью следующих стадий в составе технологии: идентификация проблемы; уяснение задачи; перечисление и уяснение альтернатив; анализ альтернатив; выбор наилучшего решения; представление результатов [68].

При реализации указанных этапов технологии разработки и принятия решений в современных организациях требуется шире использовать новые подходы к разработке и принятию решений, так как сложность решаемых задач постоянно возрастает, а социально-экономическая ситуация характеризуется высоким динамизмом. Поэтому важным элементом в системе принятия решений является разделение проблем на типичные и не типичные, хотя в современной экономике происходит усложнение большинства ее процессов, влекущее за собой появление нетипичных проблем, требующих при решении нестандартных подходов.

На наш взгляд, именно использование технологий разработки и принятия решений позволяет унифицировать решение типичных проблем и алгоритмизировать действия при решении нетипичных проблем, возникающих перед предпринимателем.

Одной из главных источников проблем управления, как известно, является человеческий фактор. Предприниматель далеко не всегда способен учесть все факторы риска и неопределенности и переработать весь объем информации, даже если она имеется в наличии, более того, он сам нередко является источником

рисков и неопределенностей. В связи с этим считаем необходимым повышение эффективности и сокращение времени на разработку и принятие решений за счет синтеза различных методов принятия решений – формализованных и неформализованных.

Каждый предприниматель явно или неявно использует свою индивидуальную технологию принятия решений, выработанную на основе его опыта и представлений об управлении. Решение может приниматься и лишь на основе интуиции предпринимателя. Под интуицией понимается в этом случае неосознанное знание, полученное в результате опыта. Однако любое ограничение методов разработки и принятия решений таит в себе опасность ошибочных действий, так как такой подход субъективен по сути, а опыт любого, даже талантливого, управленца ограничен. Человеческие возможности не позволяют вести в современных условиях регулярную эффективную информационно-аналитическую деятельность без использования соответствующего инструментария.

Таким образом, в современных условиях практически перед предпринимателем встает задача использования синтетической технологии разработки и принятия предпринимательских решений, объединяющей в себе формализованные и неформализованные методы – расчетно-аналитические и интуитивные.

Технология разработки и принятия решений – это обширный процесс, задействующий все необходимые ресурсы, главным образом информационный и интеллектуальный. Современные подходы видоизменяют данную технологию согласно новым требованиям экономики и развития общества, а также передовым информационно-аналитическим возможностям.

По мнению Руденко Е.А. изучавшей вопросы формирования механизма принятия управленческих решений для малых предпринимательских структур, технология принятия решения должна учитывать специфику отрасли, брать во внимание поступление внутренней и внешней информации при постановке проблем, что, по нашему мнению, несомненно, является очень важным, так как помогает более точно охарактеризовать проблему и сформулировать цели [123].

На наш взгляд, предложенное автором представление технологии, а, скорее, это модель принятия решения, а не технология разработки и принятия предпринимательского решения, является чересчур общим, не учитывает инструментальное обеспечение и личностный фактор, а также ее практическую применимость для различных предпринимательских структур. Неясно также и каким образом производится идентификация проблем.

Обобщенная технология (модель) принятия решений представлена в исследованиях, посвященных принятию решений в системе организационного управления [60]. Ее достоинством является то, что в этой технологии этапу появления проблемы предшествует возникновение проблемной ситуации. В каждой организации возникают проблемные ситуации и по нашему мнению необходимо четко разделять «проблему» и «проблемную ситуацию», так как не всегда проблемная ситуация может привести к серьезной проблеме, требующей решения. На наш взгляд, одной из главных задач управленческих технологий должно быть своевременное выявление проблемных ситуаций, так как это позволяет либо предотвратить возникновение проблемы, либо решить ее на стадии, когда это требует гораздо меньших усилий.

В этой связи следует отметить точку зрения Шепель В.Н. изучавшего вопросы статистического моделирования принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях и акцентировавшего внимание на предварительной формулировке проблемы. Однако, на наш взгляд, следовало более последовательно и глубоко подойти к осуществлению прогностического обеспечения разработки и принятия решений [157].

Считаем, что очень важно предварительно сформулировать проблему, перед постановкой непосредственных задач и целей решения, так как предварительная оценка позволяет значительно снизить риск ошибок благодаря точной формулировке для дальнейшей разработки экономико-математической модели управленческой операции.

Главными причинами возникновения проблемной ситуации по нашему мнению являются:

- несоответствие результатов деятельности поставленным целям;
- резкое изменение социально-экономической ситуации;
- ранее выработанные решения не дают ожидаемого результата;
- неслаженность действий исполнителей решения;
- нечетко поставленные задачи;
- отсутствие системности в управлении;
- недостаточная информационно-аналитическая деятельность;
- отсутствие прогностического анализа развития социально-экономической ситуации;
- человеческий фактор;
- непредвиденные обстоятельства (форс-мажорные ситуации);
- непрофессиональный подход предпринимателя к решению управленческих задач.

Таким образом, несмотря на многообразие и различия предпринимательских систем, на наш взгляд, для повышения эффективности процессов разработки и принятия предпринимательских решений следует произвести переход от осуществления этих процессов с позиций уникальности каждой решаемой проблемы (что не исключает решения и действительно уникальных проблем) к алгоритмизированному подходу в управлении бизнес-деятельностью. А это приводит, по нашему мнению, к осознанию необходимости использования определенных технологий разработки и принятия предпринимательских решений, учитывающих специфику предпринимательской деятельности.

Технология управления социально-экономической системой непременно должна представлять собой системный объект, состоящий из приемов, алгоритмов и регламентов процессов разработки, принятия решений, а также контроля за их исполнением. В силу предмета нашего исследования мы детально рассматриваем первые два из указанных компонентов управленческой деятельности. При этом мы исходим из того, что технология состоит из процессов, представленных совокупностью операций – информационных, вычислительных, аналитических, логических и организационных.

По сути речь идет о переходе от неалгоритмизированного подхода в управлении бизнес-деятельностью к алгоритмизированному. Следует при этом иметь в виду возможность использования алгоритмизации различной степени детализации, что обусловлено как разным уровнем структуризации решаемых проблем, так и «встраиванием» в предлагаемую технологию эвристических методов и процедур.

Предприниматель может также использовать алгоритмизацию лишь определенной части управленческих процессов в силу его профессиональной подготовки, ресурсных возможностей и отношения к современным методам управления [4]. Исходя из этого и основываясь на системном подходе, мы считаем, что технологию разработки и принятия предпринимательских решений целесообразно представить в виде системной совокупности относительно самостоятельных субтехнологий (или технологических модулей, блоков), имеющих общие морфологические характеристики для любых предпринимательских структур. При этом их наполнение определяется, исходя из конкретных возможностей и условий функционирования исследуемой предпринимательской системы. Общая схема технологии разработки и принятия предпринимательских решений в бизнес-структурах представлена на рисунке 1.2.1. Эта схема, по сути, представляет собой обобщенный циклический алгоритм выработки и принятия предпринимательского решения.

По нашему мнению технология разработки и принятия предпринимательских решений в обязательном порядке должна включать в себя четыре относительно самостоятельных технологических блока – субтехнологии, предназначенные соответственно для идентификации проблем, возникающих перед предпринимателем; формирования инструментария разработки решения, как внутрисистемного, так и привлекаемого извне; разработки предпринимательского решения; принятия предпринимательского решения.

Здесь представлены ключевые компоненты системы разработки и принятия предпринимательских решений. Они являются системообразующими и не устранимыми. Без них в принципе невозможно эффективное решение возникающих проблем.

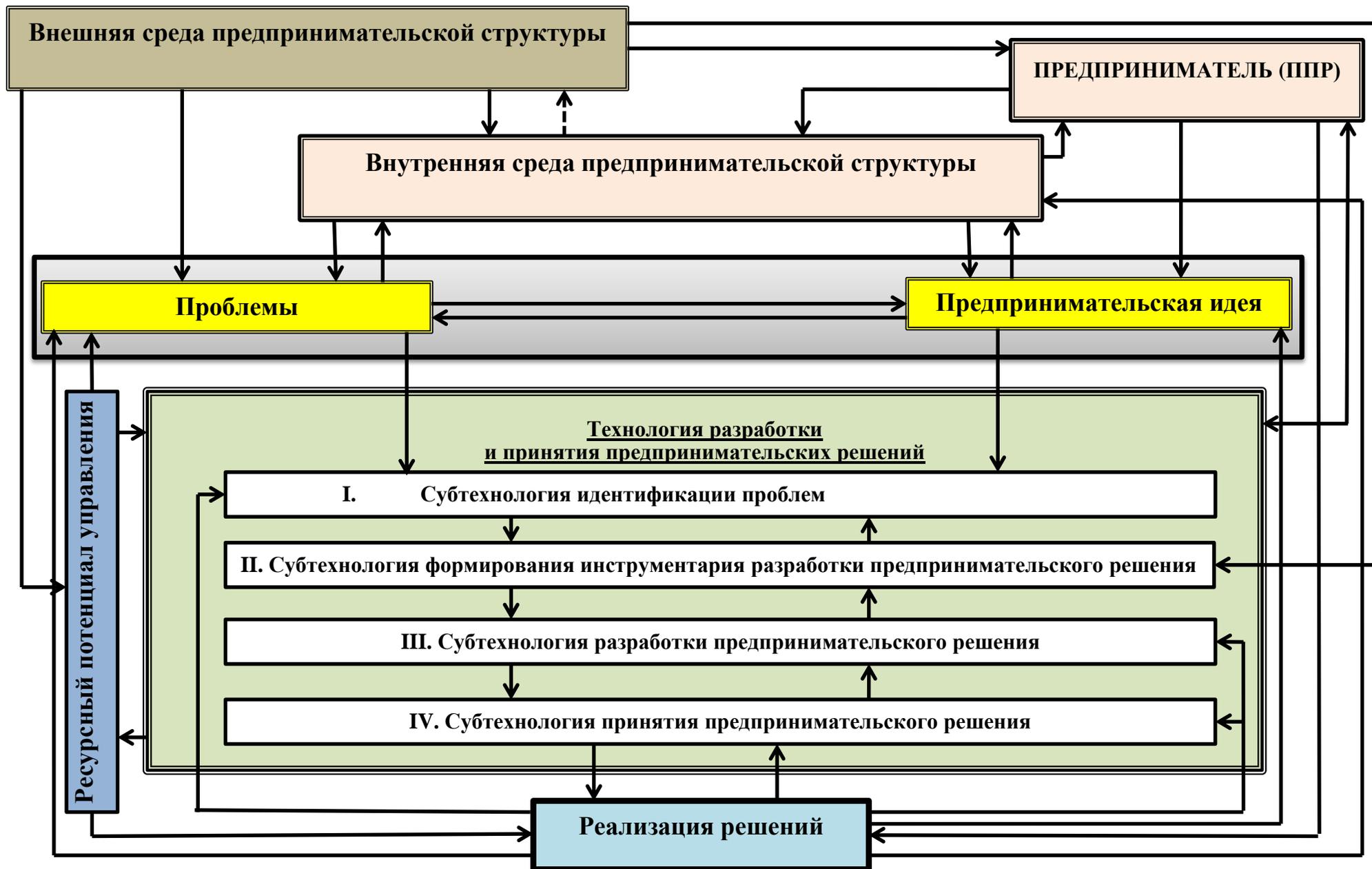


Рисунок 1.2.1– Технология разработки и принятия предпринимательских решений

Источник: авторская разработка

Диагностический модуль – без своевременной и верной идентификации предпринимательской проблемы теряют смысл дальнейшие действия по ее решению.

Согласно принципу У. Эшби сложность используемого инструментария должна отвечать сложности решаемой проблемы. Отсюда следует значимость и необходимость инструментального модуля предлагаемой технологии.

И, наконец, представлены собственно модули разработки и принятия предпринимательских решений, реализующие управленческие процедуры с учетом предпринимательской специфики, изложенной выше.

Выделение специализированных субтехнологий позволяет обеспечить унификацию и специализацию в управлении бизнесом, его модульность и открытость, повышает доступность современного информационно-аналитического инструментария, снижает негативные эффекты субъективизма предпринимателя.

Важной особенностью предлагаемой технологии является системное единство всех субтехнологий разработки и принятия решений. Это проявляется в частности в том, что в ходе разработки решения обязательно учитывается сопоставимость и обозримость предлагаемых вариантов решения, а процедуры принятия решения предполагают возможность возврата в случае необходимости на тот или иной этап разработки решения.

Конечно, возможна и большая специализированная детализация управленческой технологии. Это, вообще говоря, и осуществлено нами в рамках предлагаемых модулей на основе ситуационных характеристиках бизнес-деятельности – ситуации определенности, риска и неопределенности. Но все они обладают определенной общностью именно в рамках указанных четырех субтехнологий.

То есть нами одновременно осуществлена, по сути, горизонтальная и вертикальная структуризация технологии разработки и принятия предпринимательских решений – выделением четырех субтехнологий и трех технологических линий по уровню определенности решаемым проблем.

На схеме (рисунок 1.2.1) также отражены взаимодействия управленческих процессов с внешней и внутренней средой предпринимательской структуры, а также позиция предпринимателя применительно к технологии управления и как генератора предпринимательских идей, и как ППР (предприниматель, принимающий решение). Отметим, что для предпринимательских решений, по нашему мнению, вместо ЛПР более содержательным является использование понятия «предприниматель, принимающий решение» – ППР.

Необходимость разработки и принятия любого предпринимательского решения связана с возникающими или ожидаемыми (прогнозируемыми) проблемами – внутреннего или внешнего происхождения – или же в связи с реализацией некоторой предпринимательской идеи. Надо отметить, что как решение некоторых проблем может привести к возникновению соответствующих идей, так и реализация новых предпринимательских идей зачастую сопряжена с решением соответствующих проблем.

Субтехнология I (идентификация проблем) включает в себя информационные, аналитические, контрольные, экспертные и прогностические операции, предназначенные для своевременного (по возможности упреждающего) выявления и оценки проблем. Учитывая рисковый характер предпринимательской деятельности, можно сделать заключение о необходимости реализации этой субтехнологии на непрерывной (по крайней мере, регулярной) основе. В ее реализации должен принимать непосредственное участие и сам предприниматель (ППР).

Особое место в рамках субтехнологии I принадлежит оценке предпринимательских идей с точки зрения оценки их перспективности – выгоды и возникновения проблемных ситуаций в связи с их реализацией. К тому же порой ценность самой идеи для предпринимателя может перевести на второй план экономические соображения. Это противоречие также является источником проблем.

Субтехнология II (формирование инструментария, прежде всего информационно-аналитического, разработки предпринимательского решения) имеет относительно технический характер и ее содержание существенно разнится в

зависимости от размера предпринимательских структур и отношения предпринимателя к использованию современных информационно-аналитических средств. Ее реализация напрямую зависит от ресурсного потенциала управления исследуемой бизнес-системы и грамотного его использования, а также от возможностей привлечения внешних информационно-аналитических средств.

Ресурсный потенциал включает в себя следующие компоненты: кадры, информационная база, опыт управления, информационно-технологическое и программное обеспечение, связи с внешними информационно-аналитическими структурами.

Значимость используемого информационно-аналитического инструментария, недостаточная осведомленность предпринимателей о его наличии и возможностях, стремительное развитие соответствующих предметных областей закономерно приводит к пониманию необходимости выделения этой субтехнологии в отдельный технологический блок.

Субтехнология III (разработка предпринимательского решения) предназначена для решения следующего комплекса задач: реализация системного подхода в управлении – увязка принимаемого решения с принятыми ранее и возможными решениями в обозримом будущем, оценка влияния принимаемого решения на все компоненты предпринимательской структуры, включая реакцию внешней и внутренней среды; оценка возможных рисков и выгод (прибыли); оценка ресурсных возможностей реализации принимаемого предпринимательского решения; формирование множества альтернативных вариантов принятия решения, совокупности критериев их сравнения, осуществление оценки альтернатив и выбор среди них обозримого числа для принятия обоснованного решения предпринимателем; обеспечение эффективной индивидуальной и коллективной экспертной деятельности; прогностический анализ и хронологическая конкретизация принимаемого решения; подготовка необходимой информации для ППР.

Субтехнология IV (принятие предпринимательского решения) включает в себя обсуждение и выбор окончательного варианта решения, определение точек

ответственности для его реализации, исполнителей и системы контроля, документальное оформление принятого решения и доведение решения до исполнителей.

Обратим внимание на циклический характер функционирования технологии принятия и разработки предпринимательского решения, обусловленный тем, что каждое решение и его реализация неизбежно приводят к возникновению новых проблем, а нередко и к новым предпринимательским идеям. Отдельным источником проблем для предпринимательской структуры является внешняя среда.

Следовательно, предлагаемую нами управленческую технологию разработки и принятия предпринимательского решения можно рассматривать как механизм реализации жизненного цикла управленческой деятельности с соответствующими фазами:

- рождение – возникновение проблемы и ее идентификация, или появление предпринимательской идеи (субтехнология I);
- рост – формирование информационно-аналитического инструментария и разработка предпринимательского решения (субтехнологии II и III);
- зрелость – принятие решения (субтехнология IV);
- старение – реализация решения и возникновение новых проблем и предпринимательских идей.

Более подробное раскрытие содержания представленных выше управленческих субтехнологий осуществлено нами в разделе 1.3. настоящего исследования.

В зависимости от конкретных условий предпринимательской деятельности и ресурсного потенциала управляемой предпринимательской системы применимы различные модели реализации предлагаемой технологии управления бизнес-деятельностью. Мы, прежде всего, различаем их, исходя из размеров предпринимательской структуры (малая, средняя, крупная), так как это пред-

определяет масштаб решаемых проблем, ресурсное обеспечение управления и позицию предпринимателя в рамках технологии.

В то же время реализация той или иной модели технологии разработки и принятия решения естественным образом существенно различается для конкретных предпринимательских структур, что, в частности, обусловлено следующими обстоятельствами:

- отраслевой принадлежностью;
- кругом решаемых проблем;
- уровнем решения возникающих задач;
- типом личности, опытом и уровнем подготовки предпринимателя.

1.3. Методические положения формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений

В предыдущем параграфе настоящего исследования технология разработки и принятия решений в предпринимательских структурах представлена в виде системы специализированных субтехнологий. Это позволяет на основе использования системного подхода осуществлять более гибкую адаптацию предлагаемой технологии к условиям конкретной предпринимательской структуры с использованием современных информационно-аналитических методов управления. Такой подход направлен, прежде всего, на повышение эффективности управления бизнес-структурами в условиях риска и неопределенности, а следовательно, и на развитие системы риск-менеджмента в предпринимательстве.

Субтехнология I является диагностическим блоком технологии разработки и принятия решения, состоящим из соответствующих информационных, аналитических, логических, прогностических и таксонометрических процессов и процедур. Этим определяется ее ключевое положение в предлагаемой технологии – без правильного определения имеющихся, возникающих и/или прогнозируемых проблем дальнейшие управленческие действия бесполезны и даже,

вполне возможно, в силу их неадекватности ситуации губительны для управляемой предпринимательской структуры. В связи с этим обязательным условием является непосредственное участие в реализации этой субтехнологии предпринимателя (ППР) и экспертов, по крайней мере, в случае возникновения проблем, решение которых входит в круг его обязанностей или же представляют реальную или потенциальную угрозу успешной бизнес-деятельности.

Общие структурные характеристики предлагаемой нами первой субтехнологии в общем случае в принципиальном плане одинаковы для любых предпринимательских систем и их риск-менеджмента, однако конкретная реализация структуры и ее наполнение существенно различаются в зависимости от их размеров, ресурсных возможностей, управленческой компетентности предпринимателя, его опыта, склонности в риск и отношения к использованию современных информационно-аналитических методов управления.

Источниками проблем управляемой бизнес-системы являются возмущающие воздействия внешней среды предпринимательской структуры, существенные изменения ее внутренней среды, в частности вызванные решением задач совершенствования деятельности бизнес-структуры, и новые предпринимательские идеи, точнее, комплекс задач, связанных с их успешной реализацией. Проблемы возникают как в начале каждого управленческого цикла разработки и принятия решения, являясь причиной его начала, так и в ходе его реализации [10,19,73]. Такое положение дел нашло отражение и на рисунке 1.3.1 в виде возвратных (по сути, итерационных) связей. Это позволяет утверждать, что субтехнология I имеет существенно нелинейный характер и конкретные траектории ее реализации значительно отличаются при решении различных проблем, тем не менее, оставаясь в рамках рассматриваемой субтехнологии.

Чрезвычайно важным в этой связи является «встроенность» в рассматриваемую субтехнологии предпринимателя (ППР) и представителей экспертного сообщества, что нашло свое отражение на рисунке 1.3.1. Именно от них зависит восприятие выявленных симптомов появления проблемы и признание ее наличия, масштабов и последствий.

Информационная база рассматриваемой субтехнологии является частью общей информационной базы управления бизнес-структурой. Строго разграничить информационные совокупности для различных управленческих субтехнологий невозможно, да и методически нецелесообразно, поэтому здесь и далее мы предполагаем наличие общей информационной базы для реализации всей технологии разработки и принятия предпринимательского решения. Причем в этой базе должны находить адекватное отражение все вариации внешней и внутренней среды управляемой предпринимательской структуры, а также реализация всех этапов и процессов разработки и принятия решения, актуализация их инструментария. Порядок фиксации и хранения, носители соответствующей информации, регламенты ее использования и актуализации определяются в рамках соответствующей бизнес-системы. Параметры информационной базы, естественно, задаются, исходя из размеров управляемой предпринимательской структуры, ее ресурсных возможностей и отношения к современным информационно-аналитическим технологиям ППР.

Отметим, что связь информационной базы с внешней средой предпринимательской структуры имеет два аспекта – непосредственный, относящийся к конкретной проблемной ситуации, и опосредованный, обеспечивающий дополнительную информационную поддержку процессов управления за счет внешних информационных источников (статистические органы, опыт других предпринимателей, интернет и др.).

Наличие или отсутствие проблем может быть установлено с использованием определенной совокупности индикаторов и нормативов, отражающих процессы функционирования и развития предпринимательской структуры, достижение поставленных целей, критерии эффективности, состояние ресурсного потенциала и др. То есть они должны адекватно отражать экономические, технологические, технические, психологические, эстетические, социальные, управленческие аспекты управляемой предпринимательской структуры.

Формирование их адекватной совокупности является весьма нетривиальной задачей. Здесь следует использовать следующие подходы: использование

показателей аналогичных успешных предприятий, привлечение экспертов, научно-методические разработки. В любом случае в формировании системы показателей необходимо личное участие ППР (предпринимателя).

Следовательно, выбор индикаторов и критериев эффективности в значительной степени является субъективным. В связи с этим совокупность индикаторов и критериев эффективности предпринимательской структуры должна удовлетворять ряду требований [140]: полнота; операциональность (действенность); декомпозируемость; разложимость; неизбыточность; минимальность; измеримость; чувствительность.

Все эти требования должны быть выполнены, но с позиции предпринимательства, на наш взгляд, следует обратить особое внимание на следующие их аспекты. Полнота, неизбыточность и минимальность наиболее актуальны для малых предпринимательских структур, так как все используемые в управлении показатели должны быть «охвачены», как правило, одним человеком (ППР). Соблюдение требований измеримости и чувствительности особенно необходимо при оценке динамических характеристик управляемой системы, отражающих наступление рискованных ситуаций.

Именно попадание или непопадание значений индикаторов и критериев в заданные интервалы указывают на наличие или отсутствие проблемы. Величины указанных индикаторов являются также основой отнесения проблемы к тому или иному классу. Однако надо отметить, что в предпринимательстве остроту проблемы в конечном итоге определяет ППР. Поэтому используемые информационные совокупности с одной стороны должны позволять находить значения индикаторов и критериев, а с другой предоставлять адекватное отражение проблемной ситуации предпринимателю с учетом его уровня профессиональной подготовки и неформализованного восприятия им хода событий.

Особого внимания заслуживает удобство работы с информационной базой управления, ее актуальность и программно-аппаратное обеспечение, а именно: порядок актуализации, простота использования, пригодность для анализа с использованием расчетно-аналитических методов, характеристики используемых

компьютеров и программного обеспечения, их доступность широкому кругу пользователей.

Важной особенностью предлагаемой управленческой технологии является решение не только уже возникших проблем, но и обеспечение упреждающих действий на основе прогнозируемого развития проблемных ситуаций, по возможности устраняя сами возможности возникновения проблемы или, по меньшей мере, обеспечивая возможность упреждающих действий. По сути это означает необходимость осуществления регулярного прогностического анализа развития внешней и внутренней ситуации управляемой предпринимательской системы. Для реализации соответствующих управленческих процессов и предназначен блок «прогнозирование». Он, как и информационная база, является общим для всех субтехнологий предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательского решения.

Надо отметить наличие в настоящее время широкого спектра прогностических методов. Их достаточно эффективное использование связано как с наличием соответствующей информационной базы и программно-компьютерных средств в распоряжении предпринимателя, так и с отношением к инструментальному прогнозированию ППР. Естественно, ресурсные возможности прогнозирования напрямую связаны и с размерами предпринимательской структуры.

Мы предполагаем использование самых разнообразных методов прогнозирования и их различных комбинаций. Причем прогнозирование должно иметь системный и регулярный характер. В противном случае оно резко снижает возможности упреждающего обнаружения проблемных ситуаций и их своевременного нивелирования.

Необходимо использование как расчетных, так и экспертных подходов в прогнозировании, адаптивного прогнозирования, сценарного прогнозирования на основе математического и имитационного моделирования. Не следует при этом упускать из вида циклический характер исследуемых процессов.

Использование методов прогнозирования в управлении позволяет снизить риски и неопределенность, органически присущие предпринимательской дея-

тельности. Это, помимо прочего, предполагает личное участие в прогностической деятельности ППР и/или экспертов не только на стадии постановки задачи, но и обязательно в экспертной оценке получаемых результатов прогнозирования.

Анализ проблемной ситуации основывается на информации о текущем положении дел, результатах прогностического исследования, предшествующем опыте деятельности предпринимательской структуры и личном опыте предпринимателя, аналоговых подходах, позволяющих использовать опыт аналогичных предпринимательских систем, аналитического исследования возможных альтернатив развития проблемной ситуации на базе использования имитационного моделирования.

Результатом такого анализа является предварительная формулировка проблемы, может быть нескольких альтернативных формулировок. Во втором случае следует посредством дополнительного аналитического исследования прийти к одной формулировке. Скорее всего, здесь потребуется экспертная оценка альтернатив и личное участие ППР, а также привлечение дополнительной информации.

Следующим технологическим шагом является переход к блоку «классификатор проблем», который включает в себя следующие процедуры: сравнение предварительной формулировки проблемы с уже имеющимися проблемными архетипами, расширение их состава в случае первого появления ранее не встречавшейся проблемы.

Классификатор проблем должен иметь, на наш взгляд, следующие классификационные рубрики:

- по повторяемости проблем – однократные, многократные, регулярные, отложенные;
- по периоду воздействия на функционирование и развитие организации;
- по значимости для предпринимателя;
- по влиянию на достижение целей;

- по влиянию на величину прибыли (убытков);
- по последствиям – катастрофические, существенные, заметные, незначительные;
- по источникам происхождения – внешние, внутренние – с дифференциацией и структуризацией внешних и внутренних источников;
- по уровню требуемых ресурсов для их решения, включая временной ресурс;
- по срочности решения – немедленные, терпящие отлагательства;
- относящиеся к определенным предметным областям;
- типичные и нетипичные для данного вида предпринимательства;
- общие и частные для данной предпринимательской структуры;
- проблемы в условиях риска, неопределенности, детерминированные.

Число и состав классификационных рубрик могут быть изменены, исходя из конкретных условий управляемой предпринимательской структуры.

Следует отметить необходимость регулярной актуализации банка проблем, точнее описания их признаков и способов преодоления, и их классификации.

Блоки «классификатор» и «анализ проблемной ситуации» субтехнологии I практически неразделимы – их деятельность предназначена для идентификации проблем. В реализации процессов идентификации участие ППР необходимо в тех случаях, когда анализируемые проблемы, вернее их решение, относятся к его компетенции.

Если проблему не удастся в должной мере идентифицировать, то следует возвратиться на один из предшествующих этапов субтехнологии – информационный и/или прогностический – с целью получения дополнительной информации – первичной и аналитической.

Процесс идентификации проблемы приводит к одному из трех возможных вариантов: подобная проблема уже решалась; имеется опыт (может быть, других предпринимательских структур) решения проблем, аналогичных исследуе-

мой; решаемая проблема встречается впервые и/или нет информации об аналогичных случаях.

Во всех трех случаях необходимо ответить на вопрос о целесообразности проведения дополнительного исследования. В случае повторной проблемы после изучения соответствующего опыта может появиться информация о некоторых отличиях нынешней проблемы от подобных предыдущих, пусть и не принципиальных, технических. Для аналогичных проблем необходимо изучить сходства и отличия от решаемой в настоящее время. В случае новой проблемы необходимо провести более широкое аналитическое сравнение с решаемыми ранее проблемами, обратиться к соответствующему опыту других предпринимательских структур.

Одним из практических методов снижения неопределенности проблемы является её разбиение, или декомпозиция, на совокупность более мелких проблем, каждая из которых является более простой для анализа и разрешения. Универсальность этого приема обуславливает его включение в предлагаемую технологию управления, что нашло свое отражение на рисунке 1.3.1.

Каждая из этих уже более мелких проблем вновь подлежит идентификации в рамках субтехнологии I. Это означает некоторую итеративность в решении проблем, особенно связанных с риском и неопределенностью.

Современными учеными под термином «декомпозиция» понимается расчленение рассматриваемой системы (или проблемы) на части при ее исследовании [49].

Однако в ходе декомпозиции обязательно следует иметь в виду, что после изучения более мелких проблем следует возвратиться к исходной проблеме, то есть в декомпозиции должно быть обеспечено сочетание анализа и синтеза – декомпозиции и агрегирования. Агрегирование – это обратный по отношению к декомпозиции процесс [57].

Когда же возникшая или прогнозируемая проблема или ее подпроблемы после проведения декомпозиции идентифицированы и, если потребовалось, проведены дополнительные исследования, осуществляется переход к субтехно-

логии II.

В тех случаях, когда идентифицированная проблема возникает впервые, следует актуализировать классификационные рубрики классификатора проблем.

Важной особенностью первой субтехнологии, как уже упоминалось, является непосредственное участие предпринимателя (ППР) в осуществлении многих ее процессов и процедур. И это относится не только к малым и средним предпринимательским структурам, так как оценка возникающих проблем относится к компетенции руководителя организации любого размера. Поэтому важную роль в управлении играют личностные характеристики предпринимателя, его знания и опыт, склонность к риску и др.

Субтехнология II, по сути, может быть отнесена к категории инструментальных, так как предназначена для формирования информационно-аналитического инструментария разработки и принятия решений в соответствии с выявленными на предыдущей стадии управления проблемами. Однако, на наш взгляд, такой подход не является полным, что неизбежно приводит к существенным потерям в управлении предпринимательскими структурами. Это связано как с общей значимостью информационно-аналитических процессов для любых управляемых систем, так и рисковым характером предпринимательской деятельности, а также отсутствием соответствующей подготовки у большинства ППР. Снижать и элиминировать риски и неопределенность можно только на основе грамотного использования соответствующего расчетно-аналитического обеспечения управления.

Причем эта субтехнология должна быть выстроена таким образом, чтобы было в принципе возможным проведение в ее рамках информационно-аналитического исследования любой из круга возможных проблем рассматриваемой предпринимательской структуры. Это означает, что она должна быть открытой, гибкой и адаптивной.

Общая схема субтехнологии II технологии процесса разработки и принятия предпринимательских решений представлена на рисунке 1.3.2.

Входом в эту субтехнологию является проблема, идентифицированная в

результате реализации предыдущей субтехнологии. Так как состав информационно-аналитического инструментария разработки решения напрямую зависит от уровня определенности решаемой проблемы, то субтехнология II первым своим этапом содержит оценку этого уровня. Эта задача является нетривиальной и далеко не всегда поддается решению на основе использования лишь формализованных процедур, поэтому требует, как правило, привлечения экспертов. Особенно с учетом квалификационных характеристик предпринимателя.

Предварительная оценка уровня определенности проблемы осуществляется еще в ходе реализации субтехнологии I. Однако подготовку более детального исследования, по нашему мнению, следует отнести к субтехнологии II. Это связано со следующими обстоятельствами. Во-первых, необходимо формирование и исследование множества возможных альтернативных вариантов решения проблемы, во-вторых, требуется осуществление оценки вероятностей их реализации, в-третьих, необходимо прогностическое исследование развития проблемной ситуации, как в целом, так и ее альтернативных вариантов. Все это связано с наличием (или отсутствием) соответствующего информационно-аналитического инструментария и квалифицированным его использованием. Поэтому на рисунке 1.3.2 отражена связь исследуемой субтехнологии с ресурсным потенциалом управления предпринимательской структурой на всех этапах данной субтехнологии.

При этом, естественно, ресурсный потенциал управления мы не относим лишь к субтехнологии II или какой-то другой субтехнологии рассматриваемой технологии управления. Этот компонент системы управления организацией «принадлежит» всей системе управления предпринимательской структурой. Поэтому на схеме он и отмечен пунктиром с тем, чтобы указать на его частичное вхождение в рассматриваемую субтехнологию.

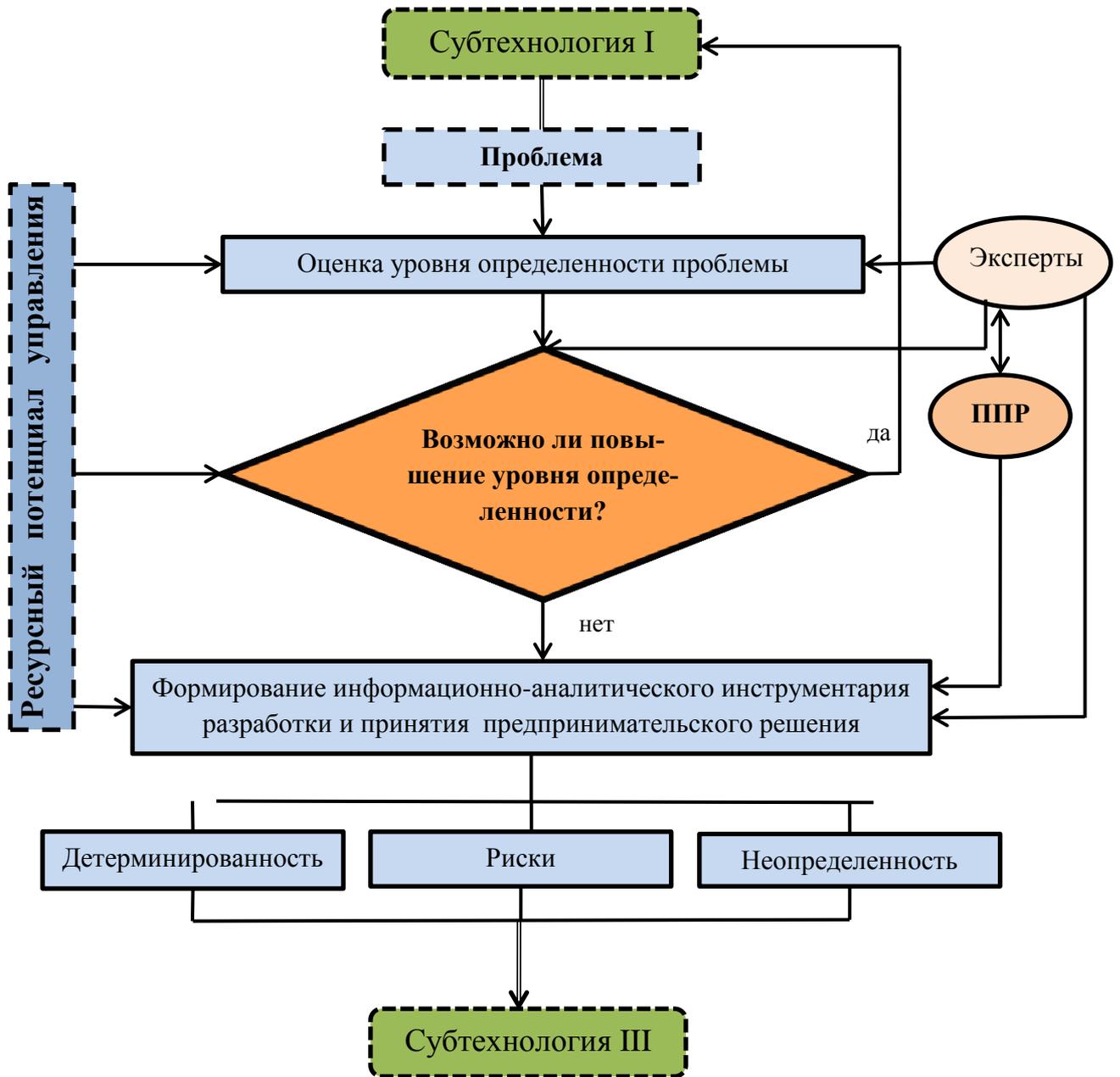


Рисунок 1.3.2 – Субтехнология II – формирования информационно-аналитического инструментария разработки и принятия предпринимательского решения

Источник: авторская разработка

Уровень определенности проблемы в принципе может быть повышен на основе использования информационно-аналитических методов еще на стадии ее идентификации за счет наращивания информационной базы исследования, более обширного прогностического исследования проблемы и повторного более подробного анализа проблемной ситуации с участием ППР и экспертов. Для

этого следует ответить на вопрос: Возможно ли повышение уровня определенности? Ответ должен дать эксперт, а лучше группа экспертов, представляющих различные аспекты исследуемой проблемы. В случае положительного ответа происходит возврат к субтехнологии I.

Отрицательный ответ означает переход к стадии формирования информационно-аналитического инструментария разработки и принятия решения. Здесь мы различаем три основных вида проблем:

- проблема в условиях определенности;
- проблема в условиях риска;
- проблема в условиях неопределенности.

Независимо от уровня определенности формирование информационно-аналитического инструментария решения проблемы должно быть связано с тем является ли она новой или повторной, имеются ли знания об опыте решения аналогичных проблем, как внутри управляемой организации, так и вне ее. Тем самым обеспечивается возможность использование опыта решения проблем – своего и внешнего, а также соответствующего информационно-аналитического инструментария.

Формирование информационно-аналитического инструментария управления сопряжено с определенными затратами, поэтому окончательное решение о его составе, качественных и количественных характеристиках принимается предпринимателем (ППР).

Решение проблемы в условиях определенности означает, что принятие любого альтернативного варианта решения приводит к вполне определенным однозначным результатам.

Если имеет место повторная проблема, то следует воспользоваться либо уже имеющимися алгоритмами ее решения, либо создать новые алгоритмы, исходя из ситуации и нового состояния ресурсного потенциала управления.

Создание нового алгоритма может быть связано не только с расширением возможностей управления, но и их изменением и даже некоторым снижением,

например, увольнением эксперта, прекращением сотрудничества с некоторой информационно-аналитической организацией и т.п.

Новый алгоритм решения проблемы, как правило, должен дополнять и развивать ресурсный потенциал управления.

Однако в любом случае решение проблем в условиях определенности связано лишь с организационными, финансовыми и техническими сложностями, устранение которых в принципе возможно. В противном случае они могут быть отнесены к условно рисковым, где риски порождаются, прежде всего, невозможностью или нежеланием предпринимателя использовать соответствующие инструменты, то есть часть рисков связаны с внутренней средой управляемой системы и нередко являются устранимыми.

Основными инструментами решения проблем в условиях определенности являются современные информационные технологии, математическое моделирование, экспертные подходы.

На наш взгляд, в рамках предлагаемой технологии управления целесообразно разграничивать риск и неопределенность как в процессе оценки проблемной ситуации и формирования информационной базы разработки и принятия решения, так и подбора соответствующего информационно-аналитического инструментария. Это означает, что нами неопределенность трактуется не только как фактор риска, но и как характеристика управленческой ситуации.

Решение проблемы в условиях риска является характерной ситуацией для предпринимательства, хотя многие в понятие риска включают и решение проблем в условиях неопределенности. Мы же разделяем эти ситуации, так как сущностные и методические отличия, на наш взгляд, значительны.

Проблема в условиях риска характеризуется следующим образом: известны альтернативные варианты решения проблемы и вероятностные оценки их осуществления, включая, естественно, и вероятности исходов. Решение же заключается в обоснованном выборе одного из этих вариантов и, как правило, принятии мер по снижению негативных последствий в случае нежелательного развития ситуации.

Несмотря на то, что рассматриваемая проблема считается идентифицированной, необходим дополнительный анализ полноты множества альтернатив решения и исходов. В качестве инструментов здесь возможно использование экспертных процедур – групповых и индивидуальных. Что касается вероятностных оценок, то и здесь также следует ориентироваться на экспертные подходы, так как полная повторяемость предпринимательских ситуаций практически нереальна, по крайней мере, в контексте корректного использования статистических методов оценки вероятностей.

Принятие решений в условиях риска представляет собой специфическую область предпринимательской деятельности, которая должна базироваться на грамотном использовании методов из следующих областей знаний: анализ хозяйственной деятельности, теория вероятностей и статистика, оптимизация решений, страховое дело, психология и др. Их использование должно быть нацелено на определение варианта управленческого решения, который позволяет обеспечить приемлемое в данных условиях сочетание риска и прибыли. При этом следует учитывать, что повышение прибыльности, как правило, связано с увеличением уровня риска при реализации соответствующего решения [3,54, 92,111,150,151].

Инструментарий разработки и принятия предпринимательских решений в условиях риска представлен совокупностью формализованных расчетно-аналитических методов, неформализованных методов и их различных комбинаций.

К формализованным расчетно-аналитическим методам мы причисляем: математическое моделирование, прогнозирование, оценку устойчивости результатов предпринимательской деятельности, методы многомерного статистического анализа.

К неформализованным методам управления рисками – экспертные оценки (индивидуальные и коллективные), метод анализа иерархий, стресс-тестирование и др.

К числу комбинированных методов можно отнести, на наш взгляд, методы имитационного моделирования.

Применение всех перечисленных методов предназначено для априорной оценки предпринимательской рискованной ситуации и осуществления обоснованного выбора и разработки решения в контексте реализации методов управления рисками: диверсификация, компенсация, локализация, уклонение.

Особое место принадлежит оценке рисков, связанных с возможностью больших убытков. Здесь использование лишь вероятностных методов явно недостаточно. Вполне продуктивным является использование сценарного подхода на базе осуществления стресс-тестирования, предназначенного для оценки последствий неблагоприятного развития событий. Обычно соответствующие методики используют в финансовой сфере, но они могут быть распространены с необходимой трансформацией и адаптацией и на другие предпринимательские ситуации.

Под стресс-тестированием понимают группу методов оценки воздействия на результативность предпринимательской структуры неблагоприятного развития рискованной ситуации, определяемой как «исключительная, но возможная» – в английском варианте «exceptional but possible» [80].

Для отбора критериев эффективности предпринимательской деятельности и факторов, влияющих на нее, целесообразно использовать один из достаточно известных и апробированных эвристических многокритериальных методов – метод анализа иерархий (МАИ) [78, 124].

Он может быть использован при решении следующих задач [160, 161]:

- проблема многокритериального выбора;
- многокритериальное упорядочивание заданного множества альтернатив;
- определение приоритетов альтернатив и критериев в задачах многокритериального выбора;
- распределение ресурсов между альтернативами из заданного множества;
- сопоставительный анализ – разработка рекомендаций по оптимизации внутренних процессов организации на основе успешного опыта конкурентов;

– управление качеством – анализ различных аспектов качества и пути улучшения качества.

Приведенный перечень информационно-аналитических методов для разработки и принятия предпринимательских решений, конечно, не является исчерпывающим. Но даже его уместное использование может существенным образом повысить обоснованность управленческих действий.

В предпринимательстве чаще, чем рискованные, возникают ситуации в управлении ситуации неопределенности, которая, прежде всего, связана с невозможностью перечисления всех альтернативных вариантов развития ситуации после принятия того или иного решения. Что касается вероятностной оценки альтернатив, то в принципе она, пусть и весьма приближенно, может быть получена на основе использования экспертных подходов.

В случае ситуации неопределенности необходимо использовать любую доступную информацию, имеющую прямое или косвенное отношение к решаемой проблеме – количественную, качественную, неполную, противоречивую, нечеткую. Это связано с решением двух взаимосвязанных задач – сбор необходимой информации и ее максимальное использование.

В соответствии с информационной обеспеченностью управления возникающие в его ходе проблемы, согласно Г. Саймону, можно причислить к одному из следующих типов [162]:

- хорошо структурированные – возможна количественная формализация основных зависимостей;
- неструктурированные – содержат описания, для которых не существует количественных зависимостей – при их решении используются только интуиция и описательные рассуждения людей;
- слабоструктурированные – при их описании используют и качественные, и количественные элементы и связи.

Решение проблем, связанных с наличием неопределенности, относятся к двум последним типам, чаще ко второму. В тоже время в ходе управленческой деятельности следует стремиться сводить на основе использования информаци-

онно-аналитических методов неструктурированные проблемы предпринимательства к слабоструктурированным, а, если возможно, то и к структурированным.

При отнесении управленческой проблемы к одной из этих трех групп следует применять постулат П. Босмана, определяющий признаки хорошо структурированной проблемы [86]:

- 1) конечность и идентифицируемость множества альтернативных действий;
- 2) последовательное осуществление решения на основе достаточно адекватных моделей;
- 3) возможность оценки, хотя бы частичной, эффективности альтернатив.

Хотя, конечно, надо отдавать себе отчет в том, что именно невыполнимость первого пункта и является основной предпосылкой неопределенности проблемы.

Таким образом, проблемы управления предпринимательскими структурами практически всегда сопряжены с теми или иными неопределенностями, которые, согласно Н.Н. Моисееву [105], делятся на классы:

- неопределенности, связанные с непониманием или недооценкой проблемы предпринимателем;
- неопределенности, возникающие из-за сложностей описания и оценивания возможной реакции внешней среды на управленческие действия;
- неопределенности, связанные с целями предпринимателя, их формулировкой и пониманием.

Преобладание неструктурированных проблем является характерной чертой предпринимательства, поэтому эвристические подходы в управлении являются в настоящее время основными. А это означает, что большое значение имеют личностные характеристики предпринимателя, что нередко является источником принятия ошибочных решений – предприниматели имеют различные способности, подготовку, опыт, склонность к риску.

Негативные последствия предпринимательского субъективизма в управ-

ленческой деятельности можно и нужно смягчать путем снижения уровня неопределенности при разработке, принятии и реализации решений. Для этого следует целенаправленно использовать современные методики организации эвристических процедур, а также декомпозицию сложных проблем в совокупность относительно более простых, которые возможно хотя бы частично формализовать. Это означает, как уже упоминалось ранее, осуществление снижения уровня неопределенности посредством перехода от неструктурированных проблем к слабоструктурированным, а если возможно, то и к структурированным.

Неопределенность применительно к предпринимательству понимается нами как осуществление бизнеса в условиях неполного и/или неточного представления о возможностях, представление о которых не является однозначным.

Исходя из сказанного, к основным методам снижения уровня неопределенности в управлении предпринимательской деятельностью можно отнести:

- 1) использование в принятии решений критериев Вальда, Гурвица, Сэвиджа, оптимизма, пессимизма и др.;
- 2) методы активизации интуиции и опыта;
- 3) декомпозиция проблем;
- 4) математическое моделирование;
- 5) имитационное моделирование;
- 6) сценарное прогнозирование.

Отметим, что, по сути, все эти подходы относятся к риск-менеджменту – важнейшей области современного управления бизнесом в условиях неопределенности, а значит сложного выбора вариантов и методов управленческих действий [132].

Снижение уровня неопределенности проблемы следует осуществлять на основе анализа всей имеющейся информации. При этом мы имеем в виду анализ с использованием современных информационно-аналитических средств. Если же это по той или иной причине сделать невозможно, то такую неопределенность проблемы называют «безнадежной» или «дурной». Но и в таких случаях существуют способы определения лучших решений, в частности на основе

применения уже упоминавшихся критериев Вальда, Гурвица, Сэвиджа, оптимизма, пессимизма и др. [33,44,82,108,122].

Конкретная реализация субтехнологий I и II существенно отличается для различных предпринимательских структур, что определяется их спецификой, личностными характеристиками предпринимателя и ресурсными возможностями. Для малых, средних и крупных бизнес-структур имеют место различные модели технологий разработки и принятия предпринимательского решения. Они рассмотрены нами в разделе третьем диссертационного исследования. Но независимо от этого реализация субтехнологий I и II формирует основу для рационального применения в управлении предпринимательскими структурами субтехнологий III и IV.

В предпринимательской деятельности редко можно выделить проблемы, «чисто» определенные, «чисто» рисковые или «чисто» неопределенные, как правило, большинство проблемных ситуаций обладают смешанными характеристиками с точки зрения определенности. В то же время следует отдавать отчет в том, что именно риск-неопределенные ситуации являются типичными для предпринимательской деятельности и поэтому они должны быть учтены, прежде всего, при разработке соответствующих управленческих технологий. Такая ситуация, в частности, нашла свое отражение и на рисунке 1.3.3, представляющем субтехнологии III – субтехнологии разработки предпринимательского решения в рамках исследуемой технологии управления.

По сути, эта субтехнология естественным образом выступает в качестве ключевого компонента системы риск-менеджмента, так как охватывает все управленческие ситуации, дифференцируемые с позиции их определенности.

Считаем, что на входе субтехнологии III уровень определенности проблемы уже известен (субтехнология I). Однако в ходе реализации субтехнологий I и II может появиться новая информация (первичная или вторичная), позволяющая перевести решаемую проблему в иную категорию, не обязательно более высокую с позиции определённости – на рисунке 1.3.3 эти возможные двухсторонние переходы нашли свое отражение в виде двойных пунктирных стрелок.

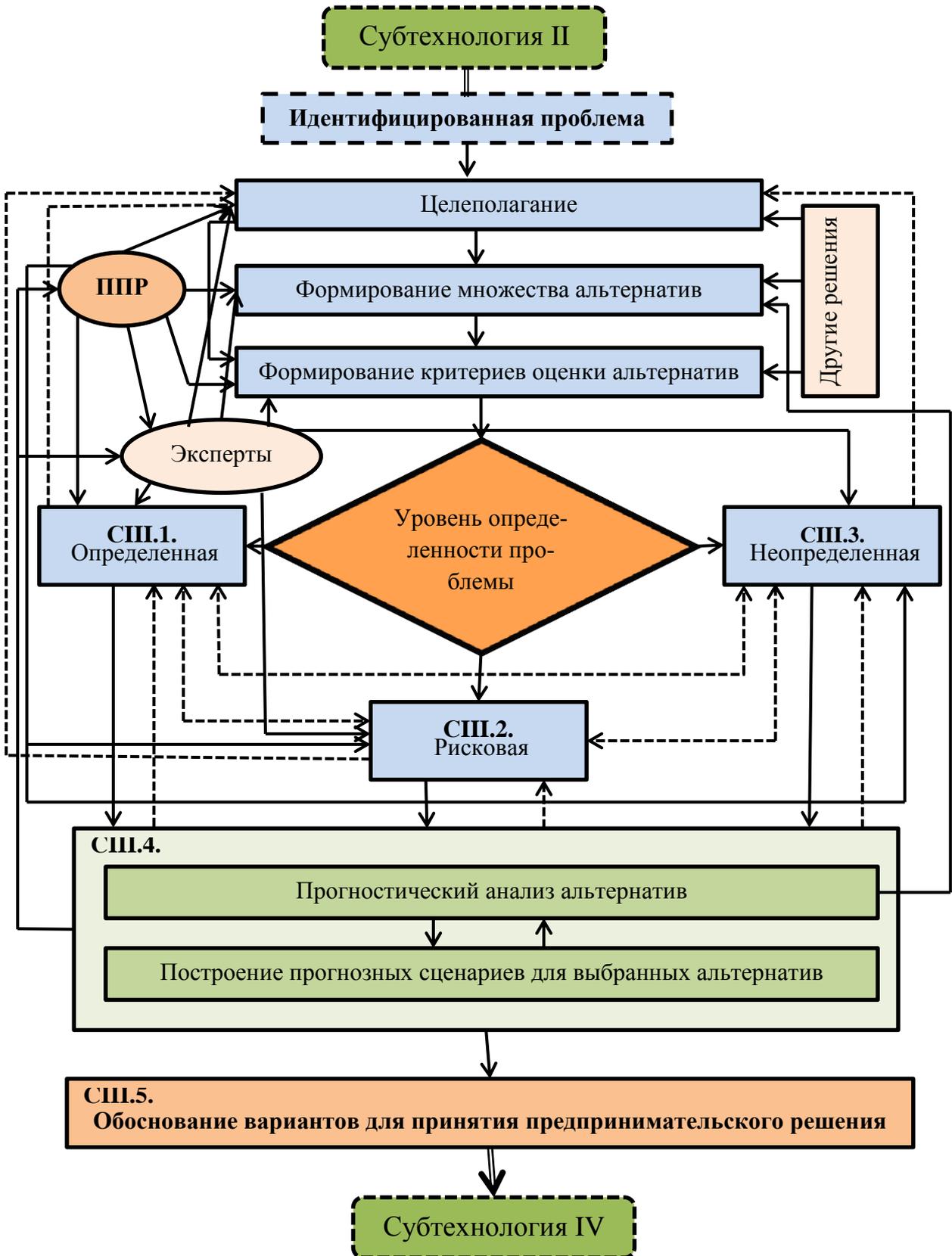


Рисунок 1.3.3 – Субтехнология III – разработка предпринимательского решения

Источник: авторская разработка

Целеполагание – это сложный и ответственный системный процесс. От его реализации во многом зависит результативность последующих действий. Постановка целей должна быть увязана с уже принятыми и/или прогнозируемыми решениями. Поэтому следует опираться на системные закономерности целеобразования [48]:

- связь представления о цели и ее формулировки с уровнем структуризации проблемы и временем;
- зависимость цели от внешних и внутренних факторов, включая учет ранее принятых и прогнозируемых решений;
- возможность структуризации цели в соответствии с системной закономерностью целостности;
- зависимость способа формулирования целей от уровня определенности решаемой проблемы;
- закономерность формирования иерархической структуры целей – дерева целей.

Цели должны быть реальны, конкретны и контролируемы [99,100].

Так как в процессах целеобразования непосредственное участие принимает ППР, то следует иметь в виду личность предпринимателя, его отношение к риску и готовность использовать в управлении современный информационно-аналитический инструментарий.

Формирование множества альтернативных вариантов действий различно для определенных и рискованных проблем – все альтернативы известны – и для неопределённых – в случае, когда невозможно перечислить все возможные альтернативы. Хотя и в последнем случае можно все неидентифицируемые альтернативы рассматривать как одну суммарную – неопределенную.

В силу сказанного процедура формирования множества альтернатив не может быть полностью формализована. А значит, в ее решении ведущая роль отводится ППР и экспертам.

Множество альтернатив должно соответствовать следующим требованиям [33]:

- быть максимально возможно широким;
- быть обозримым;
- альтернативы должны быть целевыми, то есть отвечать поставленным целям;
- качественная определенность альтернатив;
- хронологическая определенность альтернатив.

Отметим противоречивость этих требований, поэтому между ними всегда следует искать компромисс, учитывающий позицию ППР и условия конкретной проблемы.

При формировании множества альтернатив определяются ограничения, которые сужают их множество, определяемые имеющимися возможностями данной предпринимательской структуры, а также видением проблемной ситуации самим предпринимателем.

Кроме того, при формировании множества альтернатив необходимо учитывать условия ранее принятых и планируемых решений.

Среди идентифицированных «целевых альтернатив» следует отобрать те, которые логически непротиворечивы и реализуемы в рамках имеющихся сроков и ресурсов.

Подмножество «реализуемых альтернатив» подвергают прогностическому анализу для определения возможных последствий принятия решения. В результате часть альтернатив, пригодных в настоящее время, может быть отброшена из-за выявленных тенденций развития ситуации.

Различают следующие методы формирования множества альтернатив [33]: эмпирические (каузальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.

На начальном этапе необходимо сгенерировать как можно более широкое множество альтернатив. Известны следующие способы достижения этого [173, 138]:

- поиск альтернатив в специальной литературе;
- привлечение экспертов;
- на основе использования моделей;
- комбинация известных альтернатив, рассмотрение промежуточных вариантов для известных альтернатив;
- частичное изменение имеющихся альтернатив;
- образование альтернатив, противоположных имеющимся, включая «нулевую» альтернативу, предполагающую развитие событий без управленческого воздействия;
- выяснение отношения к проблеме всех заинтересованных лиц;
- рассмотрение даже тех альтернатив, которые на первый взгляд выглядят нереальными;
- генерирование хронологически различных альтернатив (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, неотложные, форс-мажорные, циклические).

Формированию множества альтернатив в системном анализе базируется на использовании следующих методов [32,48,138]:

- методы выработки коллективных решений (мозгового штурма, разработка сценариев, методы групповых дискуссий и др.);
- деловые игры;
- методы экспертных оценок;
- методы организации сложных экспертиз (метод «Дельфи», методика ПАТТЕРН и др.);
- морфологические методы.

Необходимо иметь в виду требование сопоставимости альтернативных вариантов решения [99,100].

Теперь рассмотрим блок субтехнологии III «Формирование критериев оценки альтернатив» – оценочный блок.

Под «критерием понимают любой способ сравнения альтернатив...» [57]. Критерии бывают формализованными и не формализованными. Первые отно-

сятся к хорошо структурированным задачам, которые редко встречаются в предпринимательской деятельности. Однако наличие преуспевающих предпринимателей указывает на то, что возможна адекватная оценка альтернатив и на основе использования неформализованных критериев. Здесь на передний план вновь выходит личностный фактор предпринимательской деятельности.

В рамках рассматриваемой технологии разработки и принятия предпринимательских решений мы предполагаем обусловленное использование комбинаций формализованных и неформализованных критериев оценки альтернатив. При этом следует иметь в виду, что и использование эвристических методов должно быть должным образом организовано.

Важно постоянно учитывать то, что используемая совокупность критериев должна в достаточной мере отражать целевые установки управляемой системы, и не только данной решаемой проблемы, но и ранее принятым решениям.

Учитывая сложность решаемых предпринимательских проблем, можно вполне определенно говорить о том, что, как правило, приходится иметь дело с многокритериальностью.

Критерии, согласно их предназначению, относят к следующим группам: эффективности, ограничения и сохранения.

К первой группе в предпринимательстве можно отнести следующие индикаторы: рентабельность, прибыль, себестоимость, критерии социальной эффективности. Эти критерии составляют основу оценивания, так как характеризуют результативность предпринимательской деятельности. Ко второй – показатели, связанные с наличием и использованием ресурсов, показатели ценообразования. Критерии сохранения связаны с обеспечением устойчивости деятельности и развития предприятия к возмущающим воздействиям внутренней и внешней среды.

Процедура определения критериев фактически всегда связана с наличием субъективности и требует участия в ней предпринимателя и экспертов. Для снижения негативного влияния указанной субъективности набор критериев оценки альтернатив должен удовлетворять следующим условиям [99,100,140]:

полнота; операциональность (действенность); декомпозируемость; разложимость; избыточность; минимальность размерности; измеримость; чувствительность критериев.

В ряде случаев может быть установлена приоритетность оценочных критериев.

Разработка предпринимательского решения во многом зависит от характера исследуемой проблемы, который мы разделяем на три разновидности по уровню определенности проблемной ситуации: определенная, рискованная, неопределенная. Поэтому далее рассматриваемая субтехнология разделяется нами на три соответствующие ветви: СП.1, СП.2, СП.3. Однако все они обязательно включают в себя прогностическое исследование (блок СП.4).

В силу неопределенности и рискованности предпринимательской деятельности прогнозирование является необходимым условием успешной экономической деятельности. Препятствием к практическому осуществлению эффективной прогностической деятельности в управлении бизнес-системами является неразвитость соответствующей информационно-аналитико-инструментальной базы, как в целом, так и ее компонентного состава: кадрового, информационного, методического, компьютерно-программного.

В настоящее время используется обширное множество методов прогнозирования (по оценкам ряда ученых порядка 200). В связи с этим возникает задача выбора и достаточно эффективного использования процедур прогностического исследования.

В рамках нашей технологии управления мы выделяем два взаимосвязанных прогностических блока: прогностический анализ и сценарное прогнозирование.

Прогностический анализ включает в себя следующие процедуры: построение трендов изменения основных показателей, трендовый анализ, выявление циклических закономерностей и точек бифуркации, построение и анализ точечных и интервальных прогнозных оценок для важнейших характеристик исследуемой ситуации. Эта часть прогностического исследования относится в той

или иной мере ко всем рассматриваемым альтернативным вариантам.

Построение прогнозных сценариев мы предполагаем, прежде всего, для возможных относительно немногочисленных вариантов предпринимательского решения, особенно относящимся к ситуациям с возможными катастрофическими или существенными последствиями принимаемого решения. Окончательная же оценка этих вариантов должна быть осуществлена уже на стадии принятия решения (субтехнология IV).

Прогнозные сценарии, помимо прочих возможных, должны охватывать инерционный, пессимистический и оптимистический варианты развития исследуемых явлений. Как правило, сценарий объединяет прогнозные оценки важнейших параметров предпринимательской деятельности, связанных с решением исследуемой проблемы и результативностью предпринимательской деятельности.

Нередко сценарное прогнозирование не ограничивается использованием формализованных закономерностей и экспертных заключений. Важным инструментом в современных условиях является использование имитационных моделей, которые позволяют анализировать практически неограниченное число возможных комбинаций прогнозных параметров.

Прогнозирование позволяет осуществлять упреждающие обоснованные управленческие действия, предотвращать нежелательное развитие событий и/или своевременно и адекватно использовать благоприятные условия бизнес-деятельности. Поэтому результаты прогностической деятельности должны своевременно предоставляться ППП и экспертам.

Блок СШ.1 третьей субтехнологии определяет управленческие действия в случае решения детерминированной проблемы, для которой все возможные варианты принятия решения и их последствия известны. Остается лишь выбрать лучший из них, то есть решить некоторую задачу оптимизации. Процедуры разработки решения в условиях определенности отражены на рисунке 1.3.4.

Здесь информационно-аналитическое исследование делает опору на методы исследования операций и математического программирования: модели ли-

нейного программирования, управления запасами, теории очередей и др.

Выбор лучшего варианта – это задача оптимизации: однокритериальная или многокритериальная. Гораздо чаще в практике предпринимательства встречается вторая.

В первом случае методы решения достаточно разработаны и автоматизированы (см., например, [103]).

Однако выбранный вариант решения обязательно должен быть подвергнут прогностическому исследованию, так как понятие оптимальности меняется со временем – и с точки зрения ППР, и в результате развития социально-экономической ситуации. Если кардинального изменения ситуации не предвидится, то осуществляется переход к блоку СШ.5 – подготовки к принятию предпринимательского решения. Если же прогнозируется принципиальное изменение ситуации, то об этом должны быть извещены предприниматель, ППР и эксперты. Решение же задачи оптимизации должно в этом случае производиться с учетом открывшихся обстоятельств, пусть и лишь прогнозируемых.

Многокритериальная оценка является более адекватной при выборе альтернатив. Однако она сопряжена с неопределенностью выбора, так как, как правило, улучшение по одним критериям ведет к ухудшению по другим.

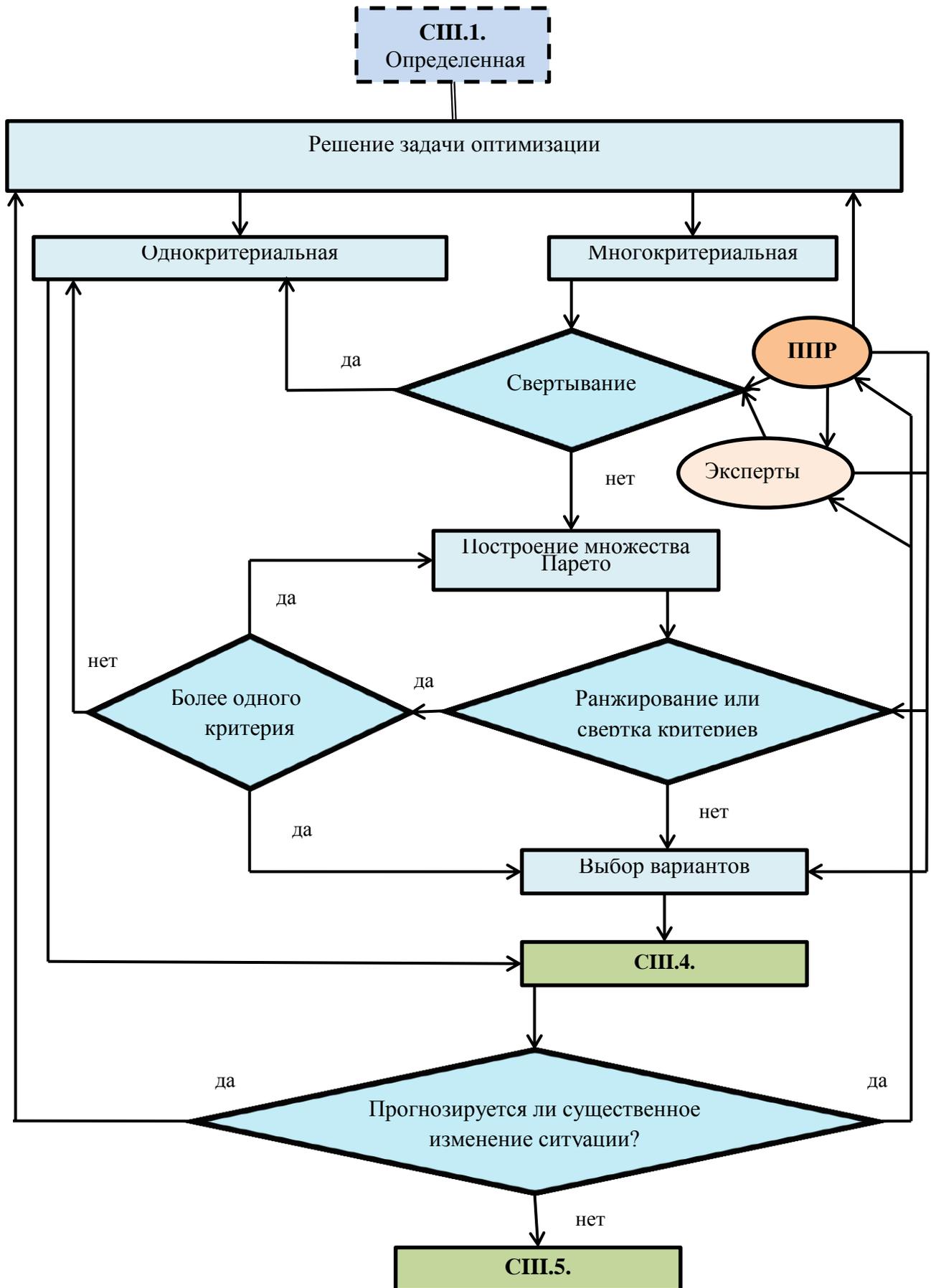


Рисунок 1.3.4 – Разработка предпринимательского решения в условиях определенности

Источник: авторская разработка

Часто в этих случаях исследователи используют свертывание множества частных критериев в один интегральный. В зависимости от решаемых задач это могут быть аддитивные или мультипликативные свертки

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i k_i$$

$$K = \prod_{i=1}^n k_i^{\alpha_i},$$

здесь $\alpha_i \geq 0$ – вес частного критерия k_i , отражающий его относительную значимость, при этом $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$.

Веса определяются экспертным путем, а частные критерии обычно нормируются. Однако такой подход обладает серьезными недостатками, связанными как с потерей части информации, так и субъективностью при определении весов.

Указанная субъективность может быть снижена посредством использования экспертных технологий (см. например, [89]).

После свертывания мы переходим к однокритериальной ветви субтехнологии.

Если же свертывание (полное или частичное) не производится, то строится так называемая область компромиссов или множество Парето [121], на котором при решении задачи выбора улучшение по какому-либо критерию приводит к ухудшению по другим критериям. А это требует осуществления сужения множества Парето. Здесь либо вновь решается вопрос о целесообразности полного или частичного свертывания, либо осуществляется ранжирование критериев с последующей оценкой альтернатив по критериям уже с учетом их рангов.

Указанные процедуры осуществляются до тех пор, пока не будет получен либо один вариант, либо обозримое множество альтернатив, выбор из которого осуществляется экспертным путем с участием ППР.

Выбранный вариант (варианты) подвергаются прогностическому анализу, в зависимости от результатов которого или осуществляется переход к блоку СШ.5, или же на новую итерацию рассматриваемой субтехнологии.

В силу специфики предпринимательской деятельности решение проблем в условиях определенности является нетипичным. Гораздо чаще встречаются ситуации риска и неопределенности. Их, конечно, можно объединить на базе использования РН-шкалы [14], однако в рамках нашей технологии удобнее дифференцировать ситуации риска и неопределенности, хотя на практике их разграничение не всегда является простым и однозначным.

Блок СШ.2 субтехнологии II, предназначенный для оценки и выбора альтернативных вариантов предпринимательского решения в условиях риска, представлен на рисунке 1.3.5.

В этом случае предполагается, что известны все альтернативные варианты исходов принятия предпринимательского решения и оценки вероятностей их осуществления.

К основным задачам для предпринимателя с точки зрения управления рисками относятся: идентификация риска; оценка его степени; анализ приемлемости данного риска; разработка мер по предупреждению или снижению риска; разработка мер к максимально возможному возмещению ущерба в случае осуществления рискованной ситуации.

Теоретиками и практиками управления рисками выработан ряд правил, согласно которым производится выбор того или иного варианта решения в условиях риска [53, 55, 75,126], среди которых можно выделить:

- максимум выигрыша;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска;
- оптимальная вероятность результата.

Важным обстоятельством является осуществление целенаправленного воздействия на риск, основанного на анализе рискованной ситуации: ретроспективный анализ, анализ внутренней и внешней среды предприятия, количественный и качественный анализ.

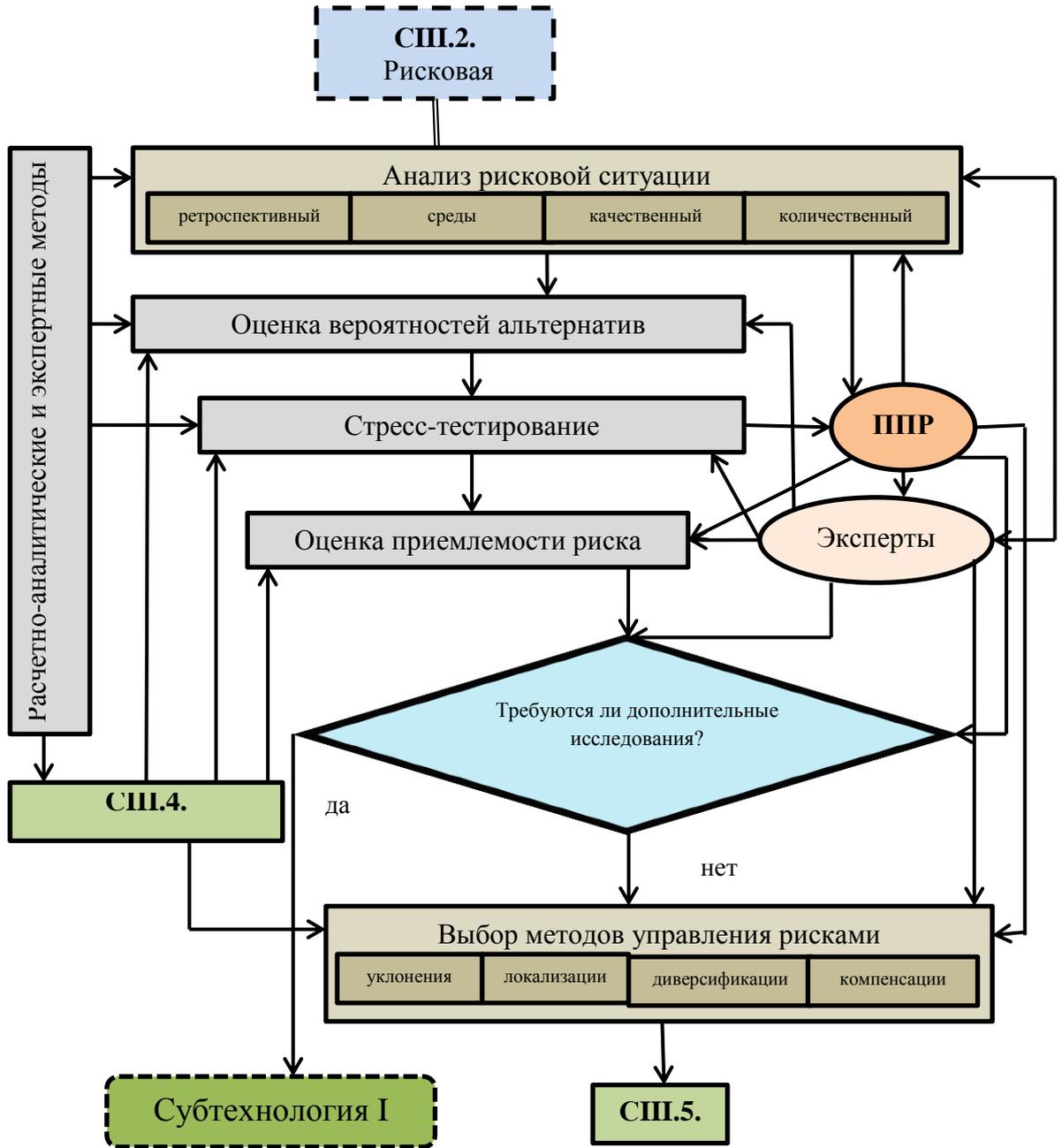


Рисунок 1.3.5 – Разработка предпринимательского решения в условиях риска
 Источник: авторская разработка

При реализации этого блока и субтехнологии II в целом надо соотносить управленческие затраты с возможными выигрышем и потерями в конкретной рискованной ситуации, то есть необходимо следовать системному принципу У. Эшби– соотношение сложности объекта и субъекта управления [48].

Оценка вероятностей альтернатив производится, как правило, с использо-

ванием экспертных подходов, так как практическая неповторяемость управленческих ситуаций в предпринимательстве не позволяет использовать в полной мере статистические методы оценки вероятностей.

Важно своевременно оценить возможность и последствия катастрофического развития рискованной ситуации. Здесь в качестве инструмента можно использовать стресс-тестирование.

Понятие стресс-тестирования объединяет методы оценки неблагоприятного для бизнес-структуры развития рискованной ситуации, характеризуемой как «исключительная, но возможная», а в английском варианте «exceptional but possible» [9,80].

Отметим, что методы анализа предпринимательских рисков могут быть сгруппированы следующим образом применительно к различным событиям[80]:

- вероятно-неопределенным;
- наиболее вероятным;
- умеренно-неблагоприятным;
- чрезвычайным событиям (стресс-тестирование).

Далее согласно предлагаемой технологии управления осуществляется при непосредственном участии ППР оценка приемлемости рисков. При этом в ряде случаев необходима и прогностическая оценка развития рискованной ситуации, особенно в последнем из указанных выше трех возможных случаев.

Затем ППР принимает решение либо о приемлемости риска, либо о возврате к предыдущим этапам, как правило, с возвратом на уровень субтехнологии I.

Такой подход позволяет не только оценить приемлемость предпринимательского риска, но и разработать рекомендации для выбора методов управления рисками, так как формируется адекватная картина возможного развития рискованных ситуаций, включая их вероятностную оценку и прогнозируемые последствия.

Здесь в принципе возможны два подхода в управлении: конструктивный, направленный на увеличение вероятности благоприятного исхода рискованной ситуации и ее снижение для неблагоприятного; пассивный – принятие риска без попыток влияния на его исход.

По другому можно сказать, что имеют место два основных подхода к управлению в рискованных ситуациях:

- активный – снижение и уклонение от риска;
- реактивный – ожидание исхода и уменьшение его негативных последствий.

Мы в рамках предлагаемой технологии управления предпринимательскими структурами придерживаемся первой позиции, для адекватной упреждающей реализации которой и предназначен прогностический анализ рискованных ситуаций, а также стресс-тестирование.

Методы уклонения от риска очень распространены в предпринимательской деятельности. Стремление избежать риска может быть столь сильным, что многие способы получения большей прибыли даже не рассматриваются «осторожным» предпринимателем.

Другой способ уклонения заключается в переносе риска на другое лицо, например, посредством страхования рисков. Эта «уклонистская» позиция непротиворечива с точки зрения предпринимательства, неизбежным атрибутом которого является именно риск. Уклонение от риска повышает риск неполучения в целом возможной прибыли.

Методы локализации рисков применяются, если удастся идентифицировать риски и их источники. Определив наиболее рискованные участки и стадии деятельности, можно в результате конструктивной деятельности существенно понизить уровень риска.

Один из основных методов диверсификации рисков состоит в распределении общего риска между всеми заинтересованными участниками предпринимательской деятельности или же в распределении риска во времени.

Методы компенсации риска связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Они являются весьма трудоемкими, но при этом эффективными.

ными. Их относят к упреждающим методам управления. Они базируются на сценарном прогнозировании, стресс-тестировании и стратегическом планировании, что отвечает идеологическим посылкам нашей технологии разработки и принятия решений.

В настоящее время наиболее продуктивным является метод диверсификации рисков. Метод же уклонения от рисков хотя и наиболее распространен, но значительно сужает выбор возможных направлений получения прибыли.

Метод компенсации рисков является весьма трудоемким и требует большой информационно-аналитической работы, которая для малых и средних практически нереализуема из-за ресурсной ограниченности. Это же можно в целом сказать и о методе локализации рисков [84]. В тоже время современные информационно-аналитические технологии позволяют повысить ее доступность и продуктивность.

Выбор метода управления рисками должен основываться на следующих принципах:

- нельзя рисковать больше, чем позволяет собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует прогнозировать последствия риска – позитивные и негативные;
- полностью устранить риски в предпринимательской деятельности невозможно.

Разработка решения в условиях неопределенности во многом сходна с разработкой решения в условиях риска. Особенно в случае, когда известны все возможные альтернативы, но не известны их вероятности. В этом случае на основе экспертных подходов оцениваются указанные вероятности, и мы вновь получаем ситуацию риска [132,133,135].

Более сложной и, к сожалению, более распространенной является ситуация, когда невозможно идентифицировать все альтернативные исходы принятия предпринимательского решения, например, при наличии фактора конфликта. В этом случае следует максимально широко идентифицировать указанные альтер-

нативы, а неидентифицируемые можно объединить в одну альтернативу, точнее, квазиальтернативу – остаточную, объединяющую все в принципе возможные, но в настоящее время неизвестные альтернативы. После этого мы фактически приходим к рискованной ситуации, формирование решения для которой представлено на рисунке 1.3.5.

Уровень неопределенности фактически определяется вероятностной оценкой остаточной альтернативы. Если она сравнительно невелика, то можно использовать подходы к управлению, применяемые в рискованной ситуации. В противном случае следует обратиться к более специфическим методам и технологиям (рисунок 1.3.6).

Действия для остаточной альтернативы – прогнозирование и стресс-тестирование – обязательно должны производиться с участием ППР и экспертов, так же как и поиск ответа на вопрос о необходимости проведения дополнительного исследования.

Стресс-тестирование здесь приобретает особое значение, так как оно, помимо прочего, должно быть направлено еще и на конструирование хода максимально неблагоприятного развития событий.

В результате реализации каждого из блоков СШ.1, СШ.2, СШ.3 мы получаем один или несколько возможных вариантов для принятия предпринимательского решения. Они должны быть подвергнуты прогностическому исследованию с построением прогнозных сценариев их реализации. После этого каждый из вариантов должен быть сопровожден обоснованной достаточно подробной аналитической характеристикой для принятия решения по рассматриваемой проблеме (блок СШ.5, рисунки 1.3.1 – 1.3.4). Эта стадия является завершающей в части технологии, относящейся к разработке предпринимательского решения.

Далее в рамках предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательского решения (субтехнология IV) осуществляются процессы и операции, связанные с принятием предпринимательского решения (рисунок 1.3.7)

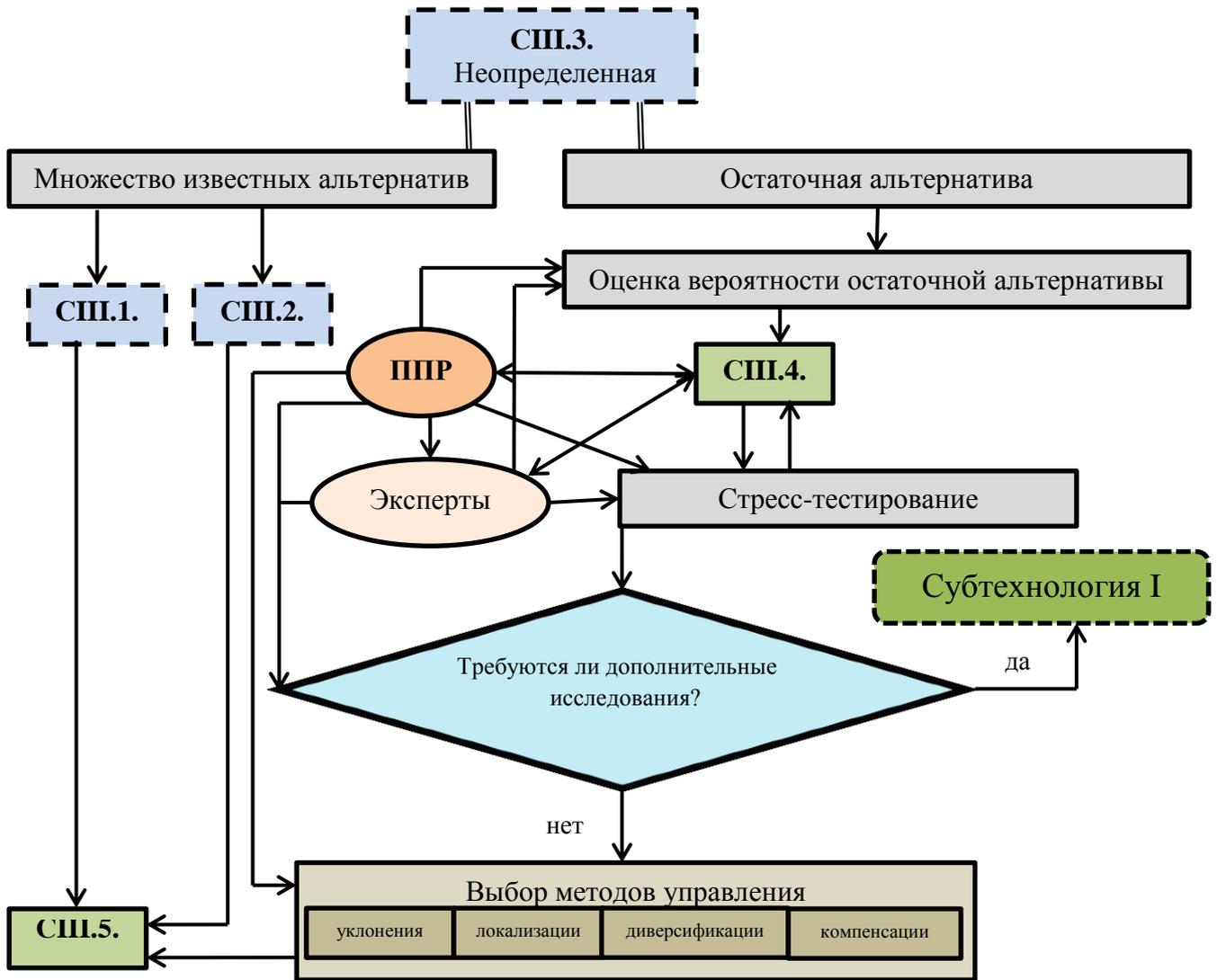


Рисунок 1.3.6 – Разработка предпринимательского решения в условиях неопределенности

Источник: авторская разработка

На этом этапе, также как и в ходе реализации субтехнологии I, чрезвычайно важна роль ППР и его экспертной поддержки, так как производимые действия связаны с использованием неформализованных подходов.

Если на входе в субтехнологии IV имеется несколько возможных вариантов решения (но они непременно должны представлять собой обозримое для предпринимателя множество!), то из них экспертным или экспертно- расчетным путем необходимо выбрать один.

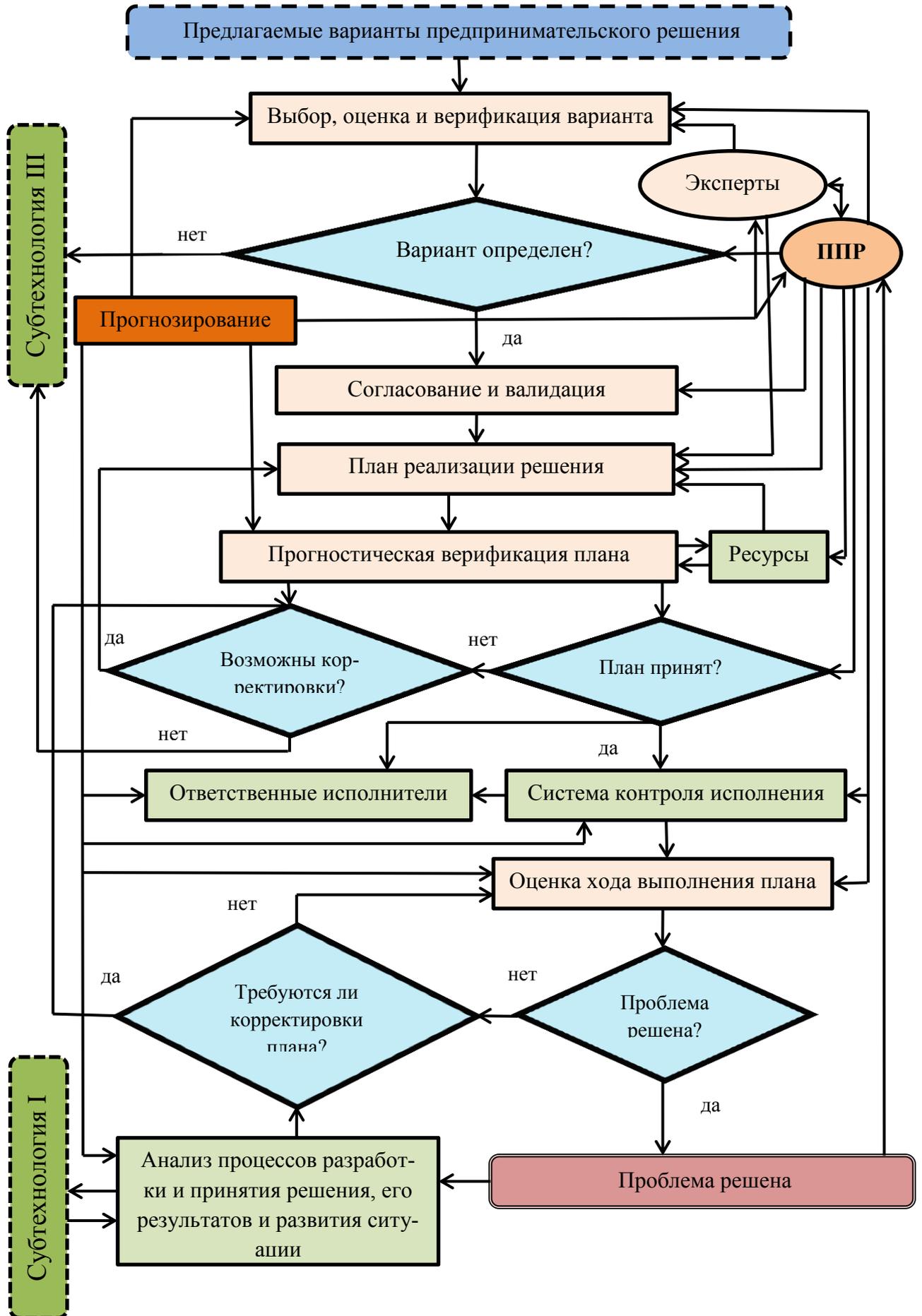


Рисунок 1.3.7 – Субтехнология IV принятия предпринимательского решения

Источник: авторская разработка

Он должен быть окончательно оценен и с точки зрения ожидаемых результатов, и с точки зрения ресурсных издержек. При этом обязательной является процедура его верификации, заключающаяся в проведении всех доступных и целесообразных способов проверки адекватности принимаемого варианта предпринимательского решения, включая прогностический анализ его реализации – предшествующий, проведенный на предыдущих стадиях технологии, или специально организованный.

Если окончательный вариант предпринимательского решения не может быть принят сразу по тем или иным причинам, например, отклонен после проведения верификационных процедур, то следует возвратиться на предыдущую субтехнология III, а в ее рамках, может быть, и на предшествующие субтехнологии для определения новых вариантов решения.

В случае же принятия окончательного варианта предпринимательского решения он подвергается процедурам согласования со всеми исполнителями и валидации, то есть придания ему легитимного статуса в управленческой деятельности. Последняя процедура должна сопровождаться соответствующими распорядительными действиями со стороны ППР, так как именно предприниматель несет всю ответственность за принимаемое решение, обладает информацией, может быть, не доводимой по тем или иным причинам в полном объеме до исполнителей. При этом следует также принимать в расчет опыт и склонность в риску ППР.

Далее разрабатывается план реализации решения, определяется ресурсное обеспечение его выполнения, ответственные исполнители, сроки и система контроля.

В ходе реализации плана может возникнуть необходимость его корректировки в связи с изменением предпринимательской ситуации. Поэтому, во-первых, необходимо осуществление прогностической верификации плана на основе проведения сценарного прогнозирования и, если возможно, имитационного моделирования, во-вторых, надо предусмотреть возможность и регламент корректировок и актуализации плана, то есть сделать его максимально гибким и

адаптивным.

Для обеспечения успешности предпринимательской деятельности необходимым условием является непрерывный контроль за ходом исполнения принятых планов и оценка их реализации. Если позволяет ресурсный потенциал организации, то непременно следует осуществлять и прогностический контроль.

Завершающей стадией решения проблемы в рамках предлагаемой технологии управления является проведение анализа всех процессов разработки и принятия предпринимательского решения, их результатов и дальнейшего развития проблемной ситуации. Он включает в себя изучение:

- слабых и сильных мест, дополнительных рисков, выявленных в ходе решения проблемы, применительно как ко всей технологии в целом, так и каждой ее субтехнологии;
- повторяемости проблемы;
- оценку ресурсных издержек;
- оценку хронологических характеристик решения;
- возможность использования разработанного инструментария и полученного опыта при решении других проблем.

Модели предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательского решения основаны на той или иной реализации некоторого обобщенного алгоритма, методические основы которого определены в данном разделе диссертационного исследования. Этот алгоритм в целом инвариантен относительно размера предприятия, но его конкретная реализация существенно различается для крупных, малых и средних предпринимательских структур, зависит от их ресурсного потенциала, личностных характеристик предпринимателя и его отношения к использованию в управлении современных информационно-аналитических средств.

Интегральный алгоритм разработки и принятия предпринимательских решений, отвечающей технологии управления, представленной в данном и

предыдущем разделах диссертационного исследования, представлен таблицей 1.3.1.

Таблица 1.3.1 – Интегральный алгоритм технологии разработки и принятия предпринимательских решений

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
I	1.1	Определение индикаторов и нормативов	Осуществляется при обязательном личном участии предпринимателя. Часть критериев неформализуема и известна лишь ППР.
	1.2	Формирование информационной базы	Информационная база разделяется на две части – общедоступная и предназначенная лишь для предпринимателя, должна отражать все аспекты бизнес-деятельности – внутренние и внешние. Она может быть представлена как на внешних носителях, так и в голове предпринимателя, то есть предприниматель выступает еще и в качестве носителя информации.
	1.3	Осознание наличия проблемы	Окончательно осуществляется лишь ППР, но ему всегда доводится информация об имеющейся или прогнозируемой проблемной ситуации.
	1.4	Прогностический анализ ситуации	Анализ перспектив развития проблемной ситуации с использованием формализованных методов прогнозирования и прогнозного видения ситуации предпринимателем, а также ее остроты. Приоритет за ППР, так как лишь он обладает полной информацией и знанием стратегических целей бизнеса.
	1.5	Анализ проблемной ситуации	
	1.6	Декомпозиция проблемы	Предприниматель может видеть в проблеме ее наиболее существенную часть, отделив ее от менее значимых по его мнению составляющих.
	1.7	Отнесение проблемы к определенному классу	Приоритетное внимание уделяется проблемам, связанным с прибыльностью и устойчивостью бизнес-деятельности. Важны сроки решения проблем, его неотложность. Важны ресурсные издержки решения. Окончательное решение от-

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
			носится к компетенции ППР.
	1.8	Изучение опыта решения проблем	Обязательно следует учитывать внешний опыт, а также нивелировать восприятие абсолютности личного опыта предпринимателя.
	1.9	Определение целесообразности дополнительного исследования	Компетенция ППР
	1.10	Переход к этапу 1.4 и/или 1.5 или к субтехнологии II	
II	2.1	Оценка уровня определенности проблемы	Для серьезных проблем требуется привлечение экспертов, так как у предпринимателя может сложиться ложное представление об уровне определенности.
	2.2	Определение возможности и целесообразности повышения уровня определенности проблемы	Осуществляется предпринимателем с учетом его оценки значимости проблемы и ресурсных возможностей ее решения.
	2.3	Возврат к субтехнологии I или переход к следующему этапу	Решение принимается предпринимателем с учетом значимости проблемы, ясности ее понимания и ресурсных возможностей ее решения.
	2.4	Определение необходимости и состава информационно-аналитического инструментария разработки решения	Необходима предварительная просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современного информационно-аналитического инструментария.
	2.5	Конкретизация условий привлечения внешних информационно-аналитических средств, а также формирования собственных средств	
	2.6	Переход к субтехнологии III	Компетенция ППР
	III	3.1	Постановка целей
3.2		Формирование множества альтернативных вариантов решения	Требуется обеспечить множественность вариантов, их обозримость и сравнимость на основе формирования и грамотного использования системы критериев. С одной сторо-
3.3		Формирование критериев оценки альтернатив	

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
			ны только предприниматель обладает максимальной информацией о целях бизнеса, а с другой его опыт и профессиональная подготовка могут оказаться недостаточными для системной оценки развития проблемной ситуации. При решении серьезных проблем обязательна экспертная поддержка.
	3.4	Определение состава требуемых прогностических средств	Необходима предварительная просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных прогностических средств.
	3.5	Определение варианта решения в зависимости от уровня определенности проблемы – переход на соответствующую ветвь алгоритма: 1. определенную; 2. рисковую; 3. неопределенную	Для серьезных проблем требуется привлечение экспертов, так как у предпринимателя может сложиться ложное представление об уровне определенности.
	3.5.1	Определенный уровень: решение задачи оптимизации – переход на одну из ветвей оптимизации: 1. однокритериальную; 2. многокритериальную	При решении серьезных проблем требуется привлечение экспертов, так как у предпринимателя может сложиться неверное представление о критериальной оценке вариантов и ее приоритетах.
	3.5.1.1	Решение задачи однокритериальной оптимизации	Требуется привлечение специалистов, если у предпринимателя нет должной подготовки. При регулярном решении таких задач вполне возможно обучение ППР использованию доступных средств решения задач оптимизации, например, на базе возможностей Excel.
	3.5.1.2	Прогностический анализ найденного варианта решения	Всегда осуществляется с участием предпринимателя – это или его личное видение развития ситуации, или же его оценка результатов прогнозирования привлеченных специалистов.
	3.6.1.1	Обоснование найденного варианта решения или возврат на один из предыдущих этапов алгоритма	В зависимости от оценки предпринимателем результатов прогнозирования. Возможно предоставление им экспертам дополнительной информации.

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
	3.5.2.1	Решение задачи многокритериальной оптимизации	Окончательное решение об используемых критериях и их приоритетности принадлежит исключительно предпринимателю. При решении серьезных проблем требуется привлечение экспертов.
	3.5.2.2	Прогностический анализ найденных вариантов решения	Осуществляется в зависимости от оценки предпринимателем результатов прогнозирования. Возможно предоставление им экспертам дополнительной информации.
	3.6.1.2	Обоснование вариантов решения или возврат на один из предыдущих этапов алгоритма	В зависимости от оценки предпринимателем результатов прогнозирования. Возможно предоставление им экспертам дополнительной информации.
	3.5.3	Рисковый уровень: определение состава требуемых расчетно-аналитических средств	Зависит от уровня подготовки предпринимателя и ее склонности к риску. Необходима просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных методов управления рисками.
	3.5.3.1	Анализ рискованной ситуации	
	3.5.3.2	Оценка вероятностей альтернатив	
	3.5.3.3	Прогностический анализ найденных вариантов решения	В зависимости от оценки предпринимателем результатов прогнозирования. Возможно предоставление им экспертам дополнительной информации.
	3.5.3.4	Стресс-тестирование	Проводится при исследовании серьезных проблем, угрожающих ведению бизнеса. Применение зависит также от склонности предпринимателя к риску. Необходима просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных методов управления рисками.
	3.5.3.5.	Оценка приемлемости предпринимательского риска	Зависит от склонности предпринимателя к риску. Однако необходимо использование результатов информационно-аналитической деятельности.
	3.5.3.6	Выбор методов управления рисками	Необходима просветительская и образовательная деятельность по

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
			формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных методов управления рисками.
	3.6.2	Обоснование найденных вариантов решения	Необходимо осуществлять всегда, даже если предприниматель сам является и исполнителем решения. В процессе обоснования могут выявиться новые грани предлагаемого решения, проверена его логичность и обеспеченность ресурсами. Служит также снижению негативных последствий субъективизма предпринимателя.
	3.5.4	Неопределенный уровень: определение состава требуемых расчетно-аналитических средств	Необходима просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных методов управления в условиях неопределенности.
	3.5.4.1	Формирование множества известных альтернатив	Требуется обеспечить множественность вариантов, их обозримость и сравнимость на основе формирования и грамотного использования системы критериев. С одной стороны только предприниматель обладает максимальной информацией о целях бизнеса, а с другой его опыт и профессиональная подготовка могут оказаться недостаточными для системной оценки развития проблемной ситуации. При решении серьезных проблем обязательна экспертная поддержка. В том числе и для привлечения имеющегося опыта решения аналогичных проблем.
	3.5.4.2	Оценка вероятности остаточной альтернативы	Обязательна экспертная поддержка, так как предприниматель нередко даже не имеет представления обо всех возможных исходах проблемной ситуации.
	3.5.4.3	Прогностический анализ остаточной альтернативы	Обязательна экспертная поддержка, так как практически всегда требуется использование эвристических

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
			процедур.
	3.5.4.4	Оценка идентифицированных альтернатив в рамках блоков 3.5.3.2- 3.5.3.4 алгоритма	Используются подходы, аналогичные подходам в ситуации риска.
	3.5.4.5	Стресс-тестирование	Особое внимание должно быть уделено крайне неблагоприятному развитию проблемной ситуации, даже если оно кажется предпринимателю и маловероятным.
	3.5.4.6	Оценка приемлемости предпринимательского риска для идентифицированных и остаточной альтернатив	
	3.5.4.7	Если требуются дополнительные исследования, то возврат на первую субтехнологию	Решение об этом принимается лично предпринимателем, может быть с предоставлением дополнительной информации экспертам, делиться которой ранее он не считал возможным.
	3.5.4.8	Если не требуются дополнительные исследования, то выбор методов управления для идентифицированных и остаточной альтернатив	Необходима просветительская и образовательная деятельность по формированию у ППР знаний о наличии, доступности и возможностях современных методов управления в условиях риска и неопределенности.
	3.6.3	Обоснование вариантов решения проблемы	Необходимо осуществлять всегда, даже если предприниматель сам является и исполнителем решения. В процессе обоснования могут выявиться новые грани предлагаемого решения, проверена его логичность и обеспеченность ресурсами. служит также снижению негативных последствий субъективизма предпринимателя.
IV	4.1	Выбор варианта решения и его оценка	Исключительная прерогатива ППР, может быть, с использованием экспертной поддержки
	4.2	Верификация выбранного варианта решения	Непременным ее компонентом является личная оценка варианта предпринимателем.
	4.3	Валидация выбранного варианта решения	Фиксирующий этап принятия предпринимательского решения. Должен осуществляться даже если предприниматель сам является исполнителем решения и тем более если решение доводится до персонала.

Субтехнология	№ этапа и подэтапа	Содержание этапов и подэтапов технологии	Примечания
	4.4	Разработка плана реализации решения	Эти этапы являются связующими между стадиями принятия и реализации предпринимательского решения. В ходе их реализации могут быть выявлены новые проблемные моменты и тогда потребуется возврат на один из предшествующих этапов технологии. Обязательным является личное участие предпринимателя.
	4.5	Верификация плана	
	4.6	Определение ответственных исполнителей	
	4.7	Определение системы контроля исполнения плана	

Источник: авторская разработка

Для каждой субтехнологии разработки и принятия предпринимательского решения (и технологии в целом) ключевым вопросом является вопрос об ее исполнителях, а также связанном с ним вопросом об используемом управленческом информационно-аналитическом инструментарии. Ответ на него существенно дифференцируется для различных предпринимательских структур, которые могут быть представлены как одним предпринимателем, так и многотысячным коллективом. Хотя, конечно, следует говорить в этой связи не только о численности персонала и организационной структуре предприятия, но и о ресурсном потенциале управления в целом, а также личностных характеристиках предпринимателя, в частности его склонности к риску и использованию современных методов управления [118]. Все это приводит к выводу о множественности моделей реализации предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательского решения для различных предпринимательских структур.

В то же время любая из этих моделей естественным образом может быть включена в систему риск-менеджмента предпринимательской структуры. Более того, составлять ее технологическую основу. Такой вывод основывается, прежде всего, на содержании категории «предпринимательское решение», непременным атрибутом которой является наличие ситуаций риска и неопределенности. Кроме того, заметим, что и каждая из представленных субтехнологий органиче-

ски может быть отнесена к системе риск-менеджмента.

Перспективным направлением дальнейших исследований в этой области нам представляется алгоритмизация системы риск-менеджмента на основе предлагаемой технологии. В частности, в этой связи требуют более тщательного исследования вопросы организации экспертной поддержки и профессиональной управленческой подготовки предпринимателей.

Таким образом, совершенствование системы риск-менеджмента в предпринимательстве может быть осуществлено посредством внедрения в нее в качестве ключевого компонента предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательских решений как единого системного объекта, либо же ее отдельных субтехнологий.

Исходя из системного характера данной технологии, мы считаем более целесообразным использование в риск-менеджменте предлагаемой технологии как единого целого, так как это непосредственным образом связано с эффективностью ее применения. При этом возможно и поэтапное ее внедрение, основанное на ее модульной структуре.

2. Анализ предпосылок развития технологий управления предпринимательской деятельностью

2.1. Контент-анализ исследований в области принятия и разработки предпринимательских решений

Вопросы разработки и принятия предпринимательских решений всегда актуальны в бизнесе. В условиях информационного общества и глобализации эта актуальность резко возрастает. Это связано с двумя противоположными тенденциями. Во-первых, повышается уровень риска и неопределенности в предпринимательской деятельности, а во-вторых, постоянно наращиваются возможности информационно-аналитических средств [96]. В то же время традиционные, преимущественно эвристические подходы, преобладают в управлении отечественными предпринимательскими структурами.

С целью формирования эффективной системы разработки и принятия предпринимательских решений и получения необходимой информации о степени изученности вопроса «разработки и принятия решений», а так же «технологии разработки и принятия решений», в рамках проведения настоящего исследования нами был осуществлен контент-анализ, представляющий собой формализованный количественный метод анализа источников с позиции упоминания тех или иных категорий и терминов [171].

Основным объектом контент-анализа выступает содержание различных источников. Проведенная процедура контент-анализа включала в себя три основных этапа:

- выделение системы опорных понятий (категорий анализа);
- отыскание их индикаторов – слов, словосочетаний, суждений и т. п. – (единиц анализа);
- статистическая обработка данных.

К числу его главных достоинств можно отнести [171]:

- возможность регистрации исследований в той или иной сфере в объемных информационных массивах, в том числе разнородных;
- возможность обнаружения неявных тенденций и закономерностей;
- осуществление анализа хронологически разнородных событий и ситуаций;
- неограниченность сферы применения;
- простота применения и интерпретации, не требующие от пользователей специальной подготовки;
- возможность реализации авторского подхода к исследованиям при объективности процедур его проведения.

Все это позволяет посредством использования контент-анализа осуществлять переход от качественно представленной информации к некоторым количественным характеристикам исследуемых явлений, хотя бы и в рамках ординальных сравнений.

Содержание и масштаб контент-анализа определяются целью исследования. Так, нами был проведен общий контент-анализ ключевой терминологии, относящейся к сфере технологии разработки и принятия решений в предпринимательских структурах. При этом логика исследования и сущностное содержание предметной области привели к заключению о выделении органически семантически связанных шесть основных терминологических блоков («решение», «решение в предпринимательстве», «риск-менеджмент», «технологии управления», «технологии управления в предпринимательстве», «технология разработки и принятия предпринимательских решений»), представленных на рисунке 2.1.1.

Мы исходили здесь из следующих соображений:

- осуществление перехода от общего к частному, что позволяет учитывать общие принципы и закономерности управления социально-экономическими системами;
- учет специфики предпринимательской деятельности, особенно в части ее неопределенности и рискованности;

– необходимость целенаправленного развития системы риск-менеджмента в предпринимательстве.

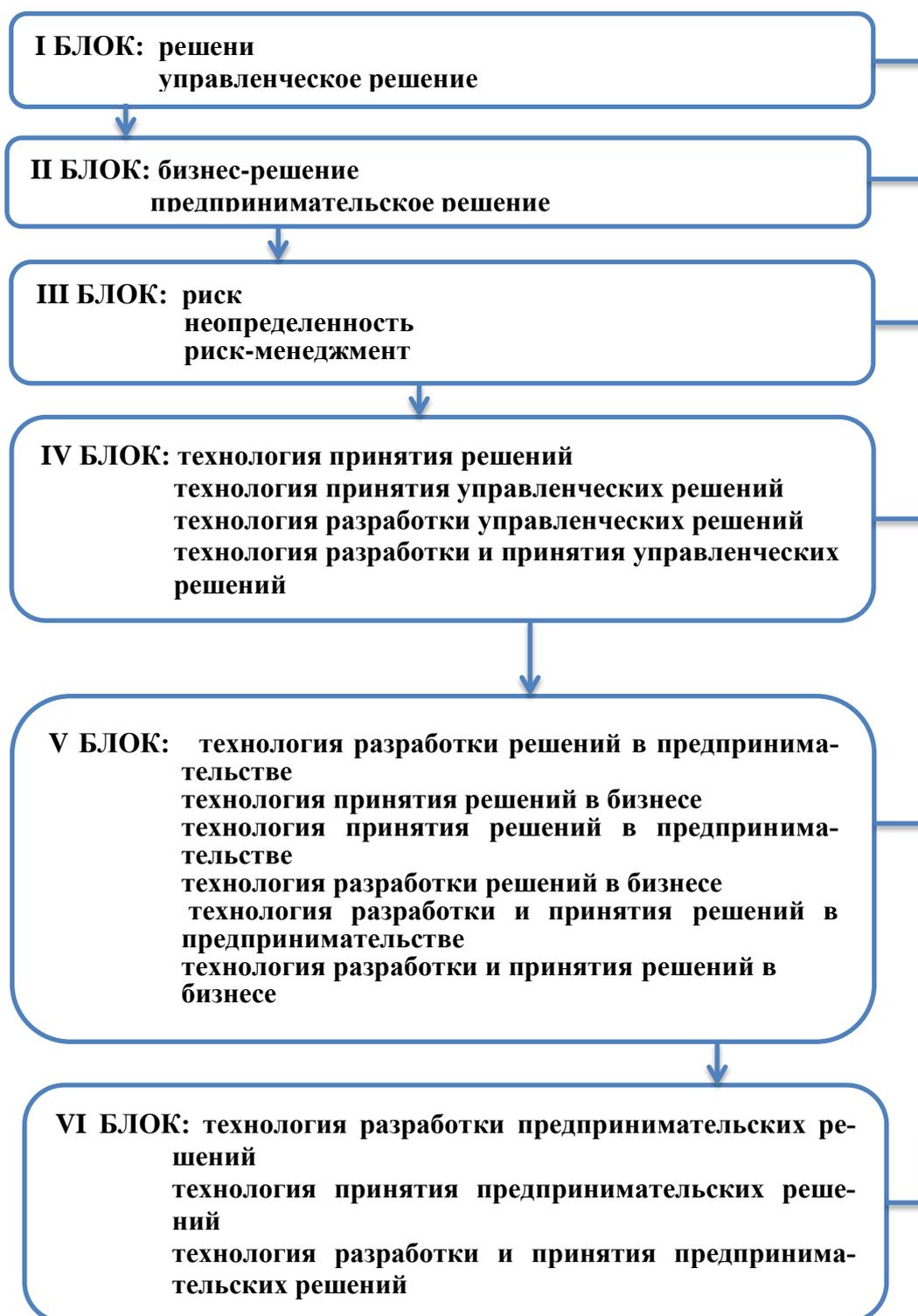


Рисунок 2.1.1 – Структура терминологических блоков контент-анализа разработки и принятия предпринимательских решений

Источник: авторская разработка

При проведении исследования главный акцент был сделан на показателях частоты упоминаний, связанных с разработкой и принятием решений в предпринимательстве. Главной целью проведенного контент-анализа является изучение исследовательского интереса и широты распространенности разработок и использования их результатов применительно к технологии разработки и принятия решений в бизнес-деятельности.

Объектами исследования выступили наиболее популярные поисковые системы «Yandex», «Google», интеллектуальная поисковая система «Нигма» и научная электронная библиотека «eLIBRARY.ru», так как они, по нашему мнению, наиболее полно представляют интересующую нас область научного знания.

По итогам проведенного нами контент-анализа в рамках его первого блока поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки E-library были получены результаты, представленные на рисунке 2.1.2.

Категория «решение» встречается наиболее часто в поисковой системе «Нигма» – 93 млн раз. Стоит отметить вероятность отклонений (погрешностей), так как поисковые системы выдают все возможные комбинации, где встречается слово решение, очевидно, что исследуемое понятие употребляется не только в разрезе управленческих и предпринимательских разработок.

Для наиболее точного представления был проведен контент-анализ понятия «управленческое решение». В результате системы «Нигма» и «Яндекс» дали практически одинаковые результаты – 32 млн раз, в то время как система Google выдает 400 тыс. результатов. В научной электронной библиотеке «eLIBRARY.ru», где аккумулированы только научные источники, результат – 100 тыс. раз. Это свидетельствует, по нашему мнению, о недостаточном внимании к изучению исследуемых понятий.

При этом здесь и далее при проведении контент-анализа следует учитывать следующие обстоятельства:

– для нас более показательным и значимыми являются результаты анализа, относящиеся к интеллектуальной поисковой системе «Нигма» и научной электронной библиотеке «eLIBRARY.ru», так как именно они в большей степени отражают интерес профессионального сообщества к рассматриваемым категориям;

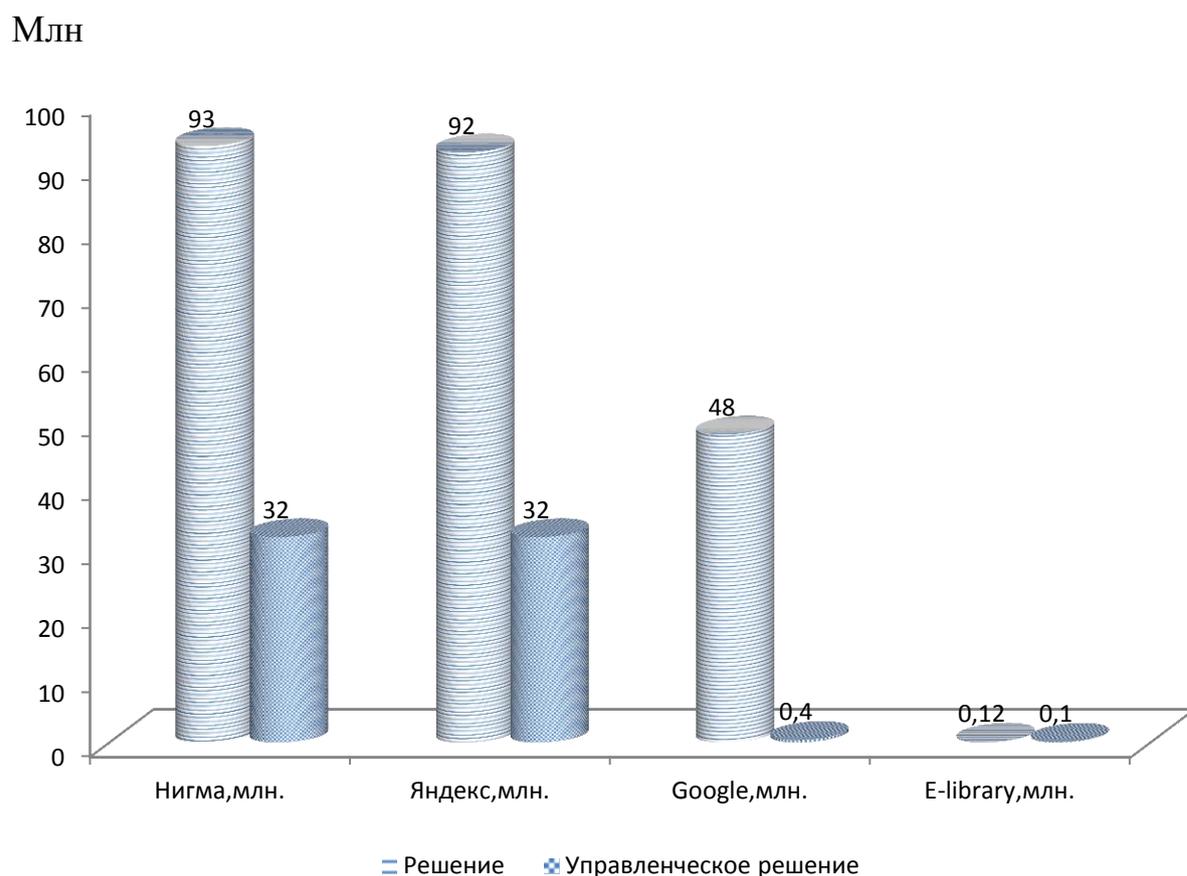


Рисунок 2.1.2 – Диаграмма первого блока контент-анализа – решение, управленческое решение

Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

– интеллектуальная поисковая система «Нигма» распространяет свой поиск и на другие поисковые системы, то есть, по сути, ее характеристики представляют интегрированные показатели контент-анализа;

– выделение в качестве отдельных объектов анализа популярных поисковых систем «Yandex», «Google» связано с тем, что предпринимательская среда далеко не ограничивается учеными, а включает в себя людей различных профессиональных областей и уровня образования, которые зачастую и не подозревают о наличии специализированных поисковых систем.

Во втором блоке контент-анализа исследованы определения «бизнес-решение» и «предпринимательское решение» (рисунок 2.1.3). Во всех исследуемых поисковых системах результаты примерно одинаковы, по нашему мнению это связано, на наш взгляд, с тем, что понятия «бизнес» и «предпринимательство» тесно переплетаются, а многие ученые считают их идентичными.

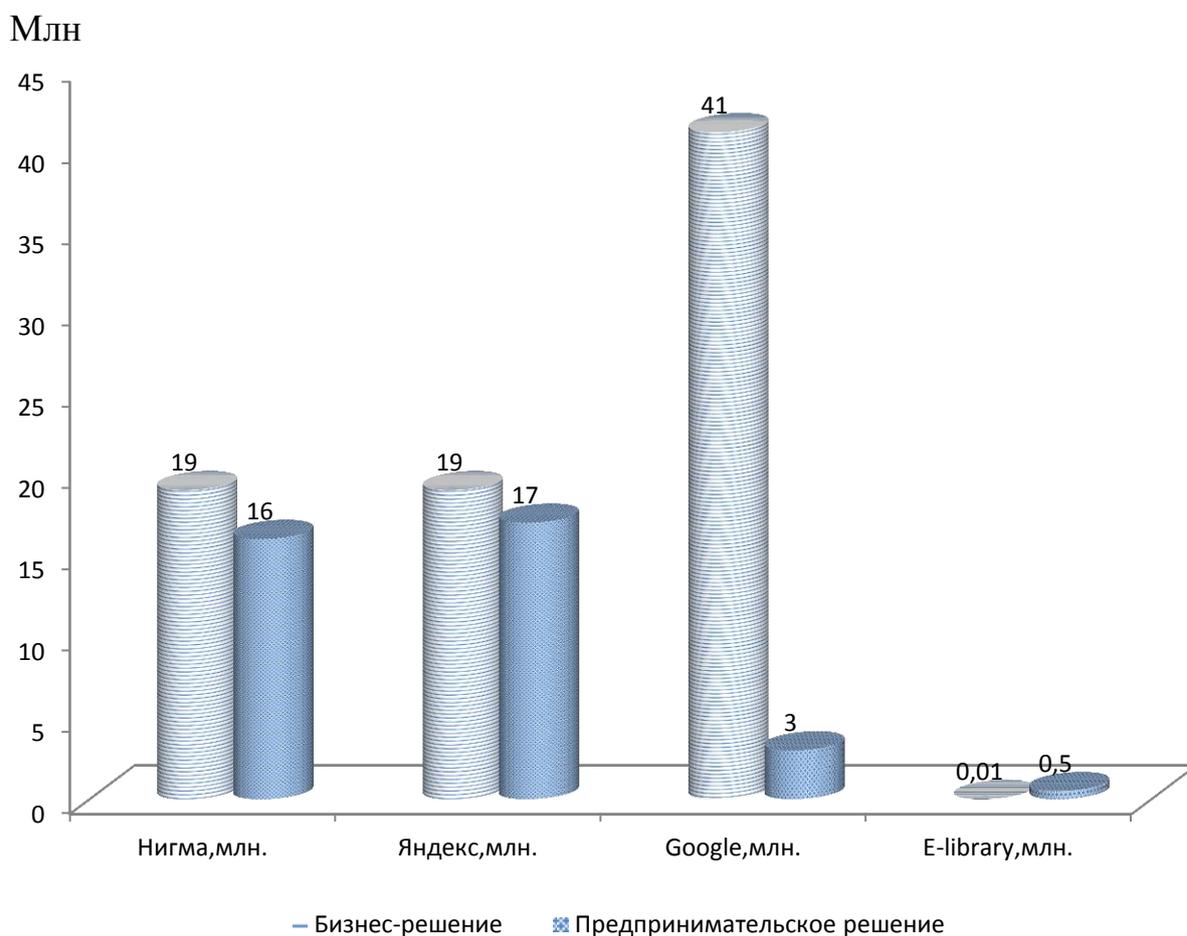


Рисунок 2.1.3 – Диаграмма второго блока контент-анализа – бизнес-решение, предпринимательское решение

Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

Мы видим, что, несмотря на имеющийся явный интерес к исследуемой проблематике, наблюдается очевидная недостаточность соответствующих научных исследований.

В третьем блоке контент-анализа (рисунок 2.1.4) проанализированы ключевые понятия, сопровождающие предпринимательскую деятельность – риск, неопределенность, а также риск-менеджмент, так как благодаря инструментам риск-менеджмента нередко удается предотвратить или успешно разрешить проблемные ситуации в предпринимательстве.

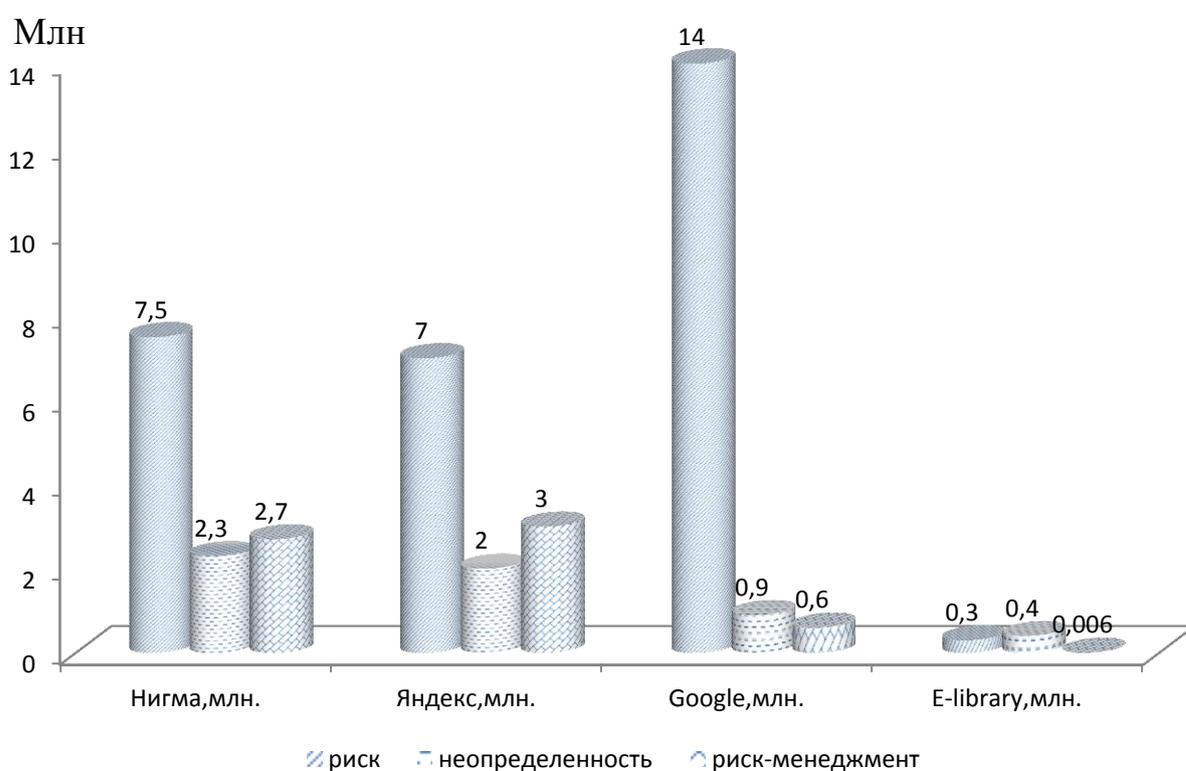


Рисунок 2.1.4 – Диаграмма третьего блока контент-анализа – риск, неопределенность, риск-менеджмент

Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

Как показывают полученные результаты понятие «риск» встречается наиболее часто, «неопределенность» – гораздо реже, а «риск-менеджмент» – еще меньше, особенно в научных публикациях. Все это указывает на необходимость более широкого изучения и формирования новых подходов и алгоритмов для

системы риск-менеджмента вообще и предпринимательства в частности.

В результате исследования понятий, связанных с технологией разработки и принятия решений, выяснилось (рисунок 2.1.5), что в целом вопросы, связанные с технологией разработки и принятия решений вызывают интерес – наибольший результат выдает интеллектуальная поисковая система «Нигма» – 54 млн. упоминаний, система «Яндекс» – 4 млн., «Google» – 12 млн.

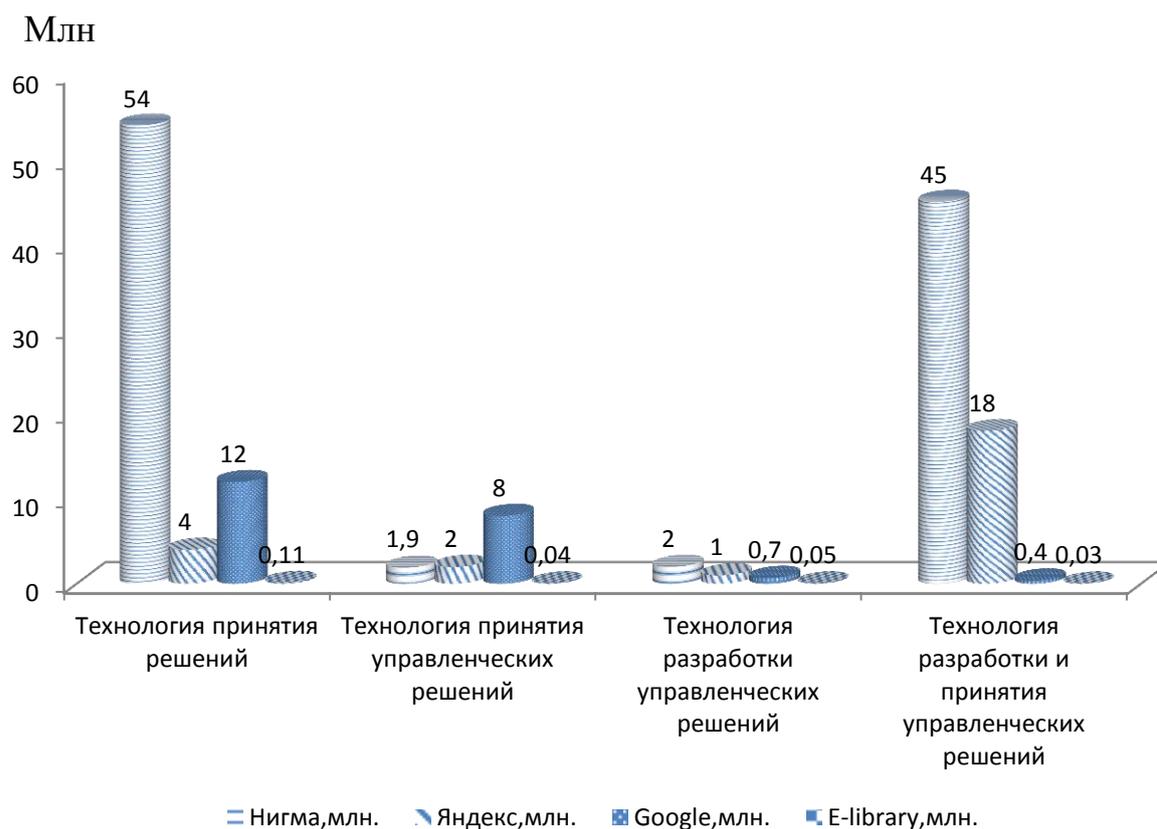


Рисунок 2.1.5 – Диаграмма четвертого блока контент-анализа – технология принятия решений, технология принятия управленческих решений, технология разработки управленческих решений, технология разработки и принятия управленческих решений

Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

В то же время для научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru» имеем во много раз меньший результат – всего 110 тыс. При этом технологии разработки и принятия решений, как и сами решения часто связаны с конкретными предметными областями (наукой, техникой, транспортом и т.д.).

Обращает внимание на себя недостаточность научных разработок (порядка 30 тысяч) в части единой технологии разработки и принятия управленческих, что можно также расценивать на неразвитость системного подхода в данной сфере исследований.

Термины же, непосредственно связанные с управленческими решениями, а именно «технология принятия управленческих решений», «технология разработки управленческих решений» представлены в наименьшем количестве от 40 тыс. до 2 млн. результатов, что диктует необходимость активизации познавательной и внедренческой деятельности в этой области знаний и формирования новых подходов к технологии принятия и разработки управленческих решений.

По итогам контент-анализа применительно к терминологии технологий разработки и принятия решений в предпринимательстве и бизнесе, выявлено, что данные понятия упоминаются очень неравномерно (рисунок 2.1.6).

При этом больший интерес вызывают вопросы принятия решений и относительно меньше – разработки, а оба в совокупности – еще меньше.

Особое внимание следует обратить на то, что в научной электронной библиотеке «eLIBRARY.ru» по исследуемым терминам имеется лишь от 10 до 50 тысяч упоминаний, что указывает также на необходимость изучения и дополнения уже имеющихся подходов к технологиям управления на основе развития системы риск-менеджмента в предпринимательстве.

Контент-анализ определений предпринимательского решения в разрезе технологии их разработки и принятия дал следующие результаты (рисунок 2.1.7).

Результаты шестого блока контент-анализа показали, что исследуемые понятия изучены в неполной мере, термины «технология разработки предпринимательского решения» и «технология принятия предпринимательского решения» встречаются наиболее часто в поисковых системах «Нигма» и «Яндекс», а запрос на определение «технология разработки и принятия предпринимательского решения» дает уже меньший результат: 1,4 млн в поисковой системе

«Нигма», 9 млн в поисковой системе «Яндекс» и всего лишь 10 тыс. упоминаний в научной электронной библиотеке «eLIBRARY.ru».

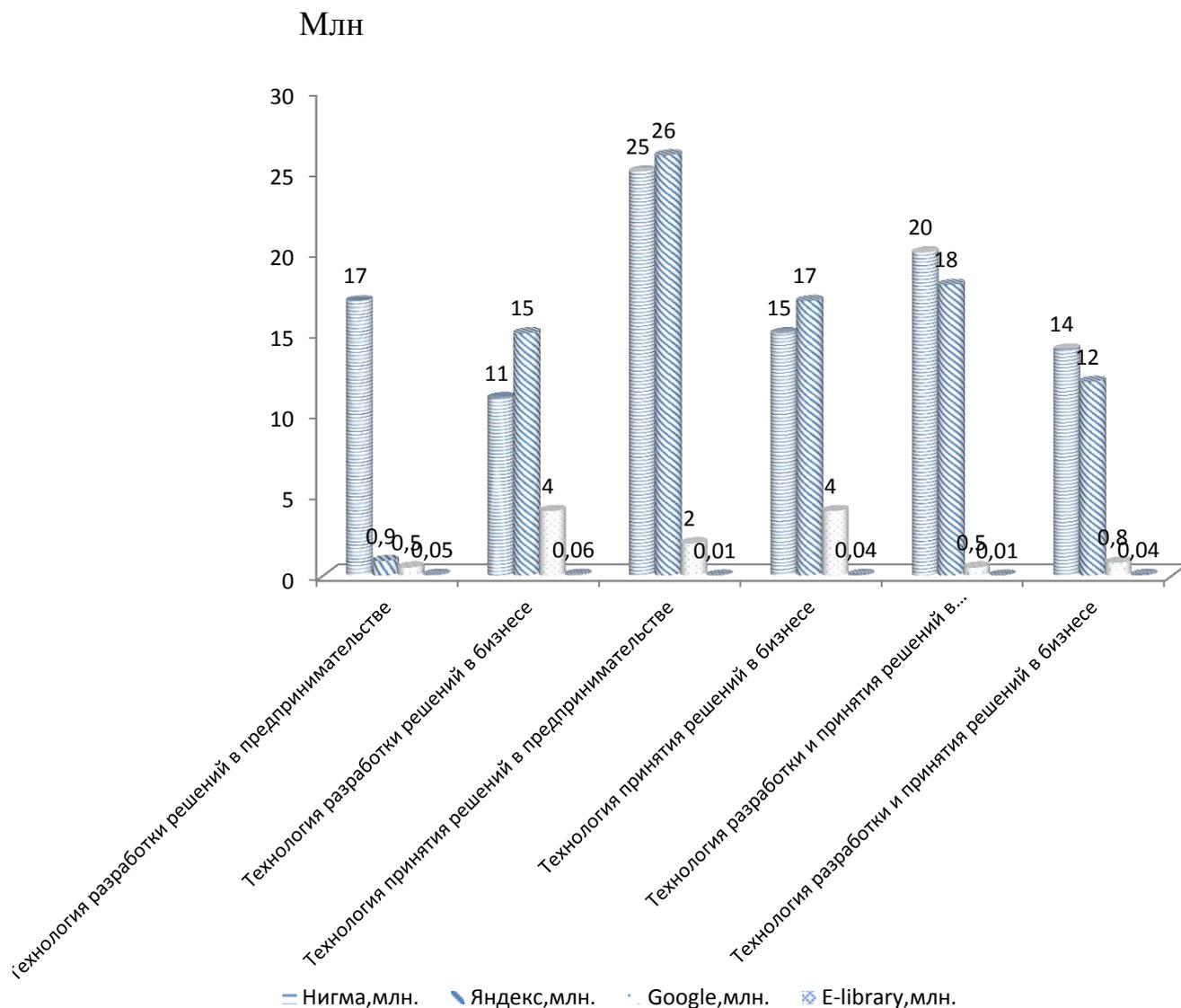


Рисунок 2.1.6 – Диаграмма пятого блока контент-анализа – технология разработки решения в предпринимательстве, технология разработки решения в бизнесе, технология принятия решения в предпринимательстве, технология принятия решения в бизнесе, технология разработки и принятия решения в предпринимательстве, технология разработки и принятия решения в бизнесе
 Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

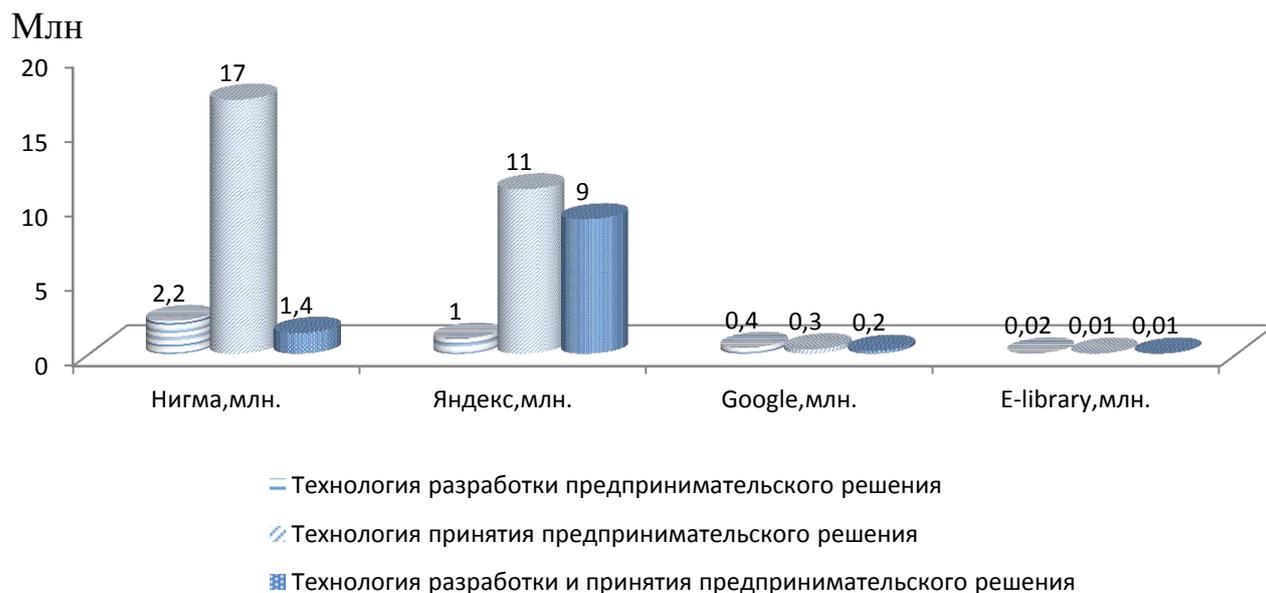


Рисунок 2.1.7 – Диаграмма шестого блока контент-анализа – технология разработки предпринимательского решения, технология принятия предпринимательского решения, технология разработки и предпринимательского решения Источник: авторская разработка на основе данных поисковых систем «Нигма», «Яндекс», «Google» и научной электронной библиотеки «eLIBRARY.ru»

Таким образом, проведенный нами контент-анализ позволил очертить, пусть и достаточно приблизительно, контуры основного противоречия в области знаний и практической деятельности, относящейся к технологии разработки и принятия управленческих решений в предпринимательстве – огромный разрыв между практическими потребностями, выражающимися в многомиллионных упоминаниях в популярных поисковых системах, и относительной малочисленностью (десятки тысяч) соответствующих научно-методических исследований.

2.2. Состояние и динамика предпринимательской деятельности

Результативность предпринимательской деятельности в значительной мере отражает уровень ее развития, включая и развития систем управления ею.

В конечном счете эффективность управления определяется уровнем эффективности управляемой системы. Исходя из этой посылки, мы на основании анализа результативности предпринимательских систем можем делать заключение и об успешности их систем управления. К тому же в этой связи вновь вспомним принцип У. Эшби о необходимости соответствия сложности субъекта и объекта управления применительно и к предпринимательским структурам.

В странах Западной Европы половина продукции производится предпринимательскими структурами. Не являясь монополистами, они практически все свои усилия направляют на приспособление к постоянно меняющимся факторам внешней среды и внутренним условиям производства и сбыта. Место несостоятельных предприятий занимают вновь созданные, так что происходит их воспроизводство [54].

В ведущих странах Западной Европы, Соединенных Штатах Америки и Японии чрезвычайно велика значимость малого бизнеса, где основную долю составляют микро-предприятия, в которых работают не более 20 человек. Важно то, что именно предприниматели обеспечивают прирост занятости на уровне 2/3 новых рабочих мест.

Принимая во внимание значительный вклад малого и среднего бизнеса в развитие экономики страны, следует приложить много усилий для развития данного сектора, в частности развития систем управления бизнес-структурами в малом и среднем бизнесе, так от них, как уже упоминалось, во многом зависит результативность деятельности. Однако на сегодняшний день предпринимательский сектор РФ по своему состоянию значительно отстает от соответствующего сектора экономически развитых стран. К такому выводу можно прийти, проанализировав данные, представленные в таблице 2.2.1.

Вклад отечественных предприятий малого и среднего бизнеса в экономику страны значительно не дотягивает до уровня развития показателей экономически развитых стран. Так число субъектов малого и среднего бизнеса в вышеперечисленных странах находится в пределах от 37 (в Германии) до 74 (в Соединенных штатах) на 1000 жителей, их вклад в ВВП стран составляет

более 50 %. Для РФ характерны как небольшая общая численность предпринимательских структур, число субъектов малого и среднего бизнеса на тысячу жителей, так и незначительный вклад предпринимательских структур в ВВП нашей страны. [147].

Таблица 2.2.1 – Показатели развития предпринимательских структур (ПС) по состоянию на 2012 г.

Страна	Количество ПС, тыс. шт.	Количество ПС на 1000 жителей	Занято в ПС, млн чел	Доля занятых ПС в общей численности занятых, %	Вклад ПС в ВВП страны, %
США	19300	74	70	54	50-52
Страны ЕС	15770	45	68	72	63-67
Япония	6450	50	40	78	52-55
Италия	3920	68	17	73	57-60
Великобритания	2630	46	14	49	50-53
Германия	2290	37	19	46	50-52
Франция	1980	35	15	54	55-62
Россия	844	6	8	13	10-11

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики [147]

На недостаточный уровень развития предпринимательской деятельности в Российской Федерации указывает и ежегодно проводимая Всемирным Банком (рейтинг «DoingBusiness») оценка факторов ведения и развития предпринимательской деятельности (таблица 2.2.2).

В данном рейтинге, страны ранжируются по благоприятности ведения бизнеса с первого по 189 места. Высокие позиции в данном рейтинге указывают, что в этих странах созданы наиболее благоприятные условия для ведения бизнеса, на легкость ведения бизнеса, означает, что регуляторный климат бла-

гоприятствует ведению бизнеса. Индекс является средним показателей страны по 10 индикаторам, каждый индикатор имеет равный вес [121].

Таблица 2.2.2 – Рейтинг Всемирного Банка «DoingBusiness» по уровню факторов ведения и развития предпринимательской деятельности, (фрагмент)

№ п\п	Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Сингапур	1	1	1	1	1	1
2	Гонконг	3	3	2	2	2	2
3	Новая Зеландия	2	2	3	3	3	3
4	США	4	4	5	4	4	4
5	Великобритания	6	5	4	7	7	10
6	Япония	13	15	18	20	24	27
7	Германии	27	25	22	19	20	21
8	Франция	31	31	26	29	34	38
9	Италия	74	78	80	87	73	65
10	Белоруссия	82	58	68	69	58	63
11	Россия	118	120	124	120	112	92
12	Украина	145	142	145	152	137	112
13	Бурунди	177	176	181	169	159	140
14	Центральноафриканская республика	183	183	182	182	185	188
15	ЧАД	176	178	183	183	184	189

Источник: авторская разработка на основе материалов ежегодного доклада Всемирного Банка «DoingBusiness» [121]

На протяжении длительного времени страны лидеры рейтинга всемирного банка практически не изменились. Так на первом месте с 2009 по 2014 годы победителем является Сингапур, Гонконг с 2011 года находится на втором месте, а Новая Зеландия – на третьем.

Соединенные Штаты Америки и Великобритания входят в десятку лидеров, Германия поднялась с 27 места в 2009 году до 21-го в рейтинге «DoingBusiness 2014». Франция занимает устойчивые позиции в четвертом десятке

стран мира. Рейтинг Италии снижался с 74 места в 2009 г. по 87-е в 2012 году, однако в последние два отчетных периода улучшился и составил в 2014 г. 65 место.

Российская Федерация с 2009 по 2013 гг. находилась во второй сотне рейтинга, и только в последнем отчете заняла 92-ю позицию. В различные годы подведения рейтинга Белоруссия занимала с 82 по 58 места, и в целом, по оценке Всемирного банка, благоприятность ведения бизнеса в (бывшей союзной республике) «союзной» республике выше, чем в нашей стране. Немного хуже обстоят дела с рейтингом в соседней Украине, так на протяжении всего исследуемого периода она отстает от Российской Федерации на 20-30 рейтинговых мест. Аутсайдерами рейтинга являются такие африканские страны как: Бурунди, Чад, Центральноафриканская республика.

В таблице 2.2.3, представлены показатели Российской Федерации в рейтинге «DoingBusiness» в разрезе исследуемых критериев. По большинству из представленных показателей наша страна находится в конце списка исследуемых стран, а по факторам получения лицензий, разрешений на строительство, подключения к системам энергоснабжения и развития международной торговли находится практически на самых последних местах в мире.

Следует обратить особое внимание на улучшения положения нашей страны как в целом рейтингу, так и в разрезе критериев, и можно говорить о наметившейся тенденции улучшения положения ведения бизнеса. Следовательно, у нашей страны имеются определенные резервы роста повышения эффективности предпринимательской деятельности. И одним из основных резервов повышения результатов ведения бизнеса в России должны стать современные технологии управления в целом и система разработки и принятия решений в частности.

Таблица 2.2.3 – Место Российской Федерации в рейтинге в разрезе исследуемых критериев в динамике

№п\п	Наименование критерия	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Регистрация предприятий	33	52	65	106	108	111	100	88
2	Получение разрешений на строительство	163	180	180	182	182	178	180	178
3	Подключение к системе электроснабжения	-	-	-	-	183	183	188	117
4	Трудовые отношения	87	100	101	109	-	-	-	-
6	Регистрация собственности	44	46	48	45	51	45	46	17
7	Кредитование	159	102	109	87	89	98	105	109
8	Защита инвесторов	60	84	88	93	93	111	113	115
9	Налогообложение	98	136	134	103	105	105	63	56
10	Международная торговля	143	162	161	162	162	160	157	162
11	Обеспечение исполнения контрактов	25	18	18	19	18	13	10	10
12	Ликвидация предприятий	81	83	89	92	103	-	-	-
13	Разрешение неплатежеспособности	-	-	-	-	60	60	53	55

Источник: авторская разработка на основе материалов ежегодного доклада Всемирного Банка «DoingBusiness» [121]

Развитие предпринимательства неоднородно на макро-, мезо-, и микроуровнях. Переходя к оценке основных факторов, влияющих на развитие предпринимательства Ставропольского края, следует отметить, что за последнее десятилетие по исследуемым факторам, наблюдается в целом положительная динамика. В таблице 2.2.4 представлены основные социально-экономические показатели развития Ставропольского края. Так, за исследуемый период, численность населения края выросла на 89,6 тыс. чел. и по состоянию на 2012 г. составила 2 790,8 тыс. чел., темп роста 103,3 %. Увеличение численности населения связано как с ростом рождаемости населения, так и миграционными процессами, происходящими в Северо-Кавказском экономическом районе.

Темп роста среднегодовой численности занятых в экономике населения с 2006 по 2012 года составил 104,7 %, доля занятых в экономике выросла с 43,8 до 44,6 %, численность безработных сократилась с 116,2 тыс. чел. до 74,3 тыс. чел. За семь анализируемых лет уровень безработицы сократился с 6,2 до 2,6 %. Среднесписочная численность работников занимающихся предпринимательской деятельностью с 2006 по 2012 годы увеличилась с 134,9 до 154,8 тыс. чел., темп роста составил 114,8 %, следует отметить, что доля граждан занятых в предпринимательской деятельности увеличилась с 5,0 до 5,6 % населения края. Увеличение числа и доли предпринимателей связано с появлением различных программ поддержки начинающих предпринимателей и ростом деловой активности населения края.

Для многих осуществление предпринимательской деятельности является единственным источником заработка, для покрытия растущих расходов, и получения возможности совершать крупные покупки (автомобиля, квартиры, оплаты образовательных и медицинских услуг). Темп роста среднедушевых месячных доходов населения с 2006 по 2012 года составил 255,3%, аналогичным образом развивалась и динамика среднедушевых расходов, темп роста – 276,3 %.

Таблица 2.2.4 – Динамика социально экономических показателей развития Ставропольского края

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Темп роста, %	R ²	Уравнение тренда
Численность населения (на конец года), тыс. человек	2701,2	2705,1	2767,6	2777,7	2785,5	2787,0	2790,8	103,3	0,791	$Y=16,09t+2694,9$
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.	1182,4	1208,2	1218,8	1217,6	1236,5	1245,3	1238	104,7	0,857	$Y=9,24t+1184$
Доля занятых в экономике, %	43,8	44,7	44	43,8	44,4	44,7	44,6	101,8	0,278	$Y=0,1t+43,89$
Численность безработных, тыс. чел.	116,2	87,9	107,7	117,4	93,6	82,4	74,3	63,9	0,472	$Y= - 5,39t+118,61$
Доля безработных, %	4,3	3,2	3,9	4,2	3,4	3	2,6	60,5	0,525	$Y= - 0,214t+4,37$
Среднесписочная численность работников, занятых предпринимательской деятельностью, тыс. чел.	134,9	153,2	148,7	154,5	141,8	153,6	154,8	114,8	0,291	$Y=1,91t+141,13$
Доля занятых предпринимательской деятельностью, %	5,0	5,7	5,4	5,6	5,1	5,5	5,6	112,0	0,101	$Y=0,04t+5,26$
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб.	6587,3	8338,3	9952,4	11460,7	12803,5	14106,6	16815,7	255,3	0,991	$Y=1609,7t-4998,8$
Темп роста среднедушевых денежных доходов населения, %	128,7	126,6	119,4	115,2	111,7	110,2	119,2	92,6	0,573	$Y= - 2,46t+128,57$
Среднедушевые денежные расходы населения в месяц, руб.	7094,6	8725,1	10867,8	12583,7	14570,2	16708,6	19600,6	276,3	0,994	$Y=2042,4t-4709$
Темп роста среднедушевых денежных расходов населения, %	119,8	123	124,6	115,8	115,8	114,7	117,3	97,9	0,433	$Y= - 1,175t+123,41$

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Одновременно, на протяжении всего анализируемого периода, отметим факт превышения объемов расходов населения над получаемыми доходами, данное явление можно обусловить как все возрастающей популярностью кредитных программ для широких слоев населения региона, так наличием теневых доходов населения и так называемых «зарплат в конвертах» и пр.

Проведенный трендовый анализ динамики экономических показателей развития Ставропольского края в 2006-2012 года дал следующие результаты:

- по всем показателям, кроме характеризующих занятость в предпринимательстве, имеются выраженные тенденции, представленные соответствующими трендами (коэффициент детерминации изменяется в пределах от 0,5 до 0,99);
- устойчивый рост денежных доходов населения создает основу для развития предпринимательства, особенно малого и среднего;
- отсутствие выраженных тенденций роста занятости населения в предпринимательских структурах указывает на отсутствие стабильности в региональном бизнесе, основной причиной которого, по нашему мнению, являются недостатки в управлении предприятиями.

Общее количество предприятий за анализируемый период сократилось на 12,4 % и составило в 2012 году 56,6 тыс. Однако, несмотря на общую тенденцию к сокращению количества организаций, количество предпринимательских структур выросло в 1,7 раза, и достигло на конец 2012 года 21,9 тыс. ед., следует отметить, что доля субъектов малого и среднего предпринимательства увеличилась с 19,4 % в 2006 году до 38,9 % в 2012 г. Наибольший рост числа предпринимательских структур с 127 в 2006 году до 513 в 2012 году можно наблюдать в сфере здравоохранения.

Таблица 2.2.5 – Динамика структуры предпринимательства в Ставропольском крае

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Темп роста, %	R ²	Уравнение тренда
Среднесписочная численность работников занятых в предпринимательских структурах, тыс. чел.	134,9	153,2	148,7	154,5	141,8	153,6	162,8	120,7	0,427	$Y=2,77t+138,84$
Количество предприятий всего, ед.	64558	57031	53356	55198	56218	57269	56562	87,6	0,205	$Y = - 737,5t+60120$
Количество предпринимательских структур всего, ед.	12499	12054	12740	13440	12653	22656	21995	176,0	0,655	$Y=1771,6t+8347,4$
Доля предпринимательских структур, %	19,4	21,1	23,9	24,3	22,5	39,6	38,9	200,5	0,735	$Y=3,361t+13,66$
Количество с/х организаций, ед.	463	420	534	586	458	579	584	126,1	0,448	$Y=21,61t+431,29$
Доля с/х предприятий, %	3,7	3,5	4,2	4,4	3,6	2,6	2,7	73,0	0,373	$Y= - 0,19t+4,3$
Количество строительных предприятий, ед.	1337	1097	1063	1207	1181	2369	2631	196,8	0,593	$Y=233,71t+620,14$
Доля строительных предприятий, %	10,7	9,1	8,3	9	9,3	10,5	12	112,1	0,217	$Y=0,275t+8,74$
Количество организаций транспорта и связи, ед.	444	395	552	611	416	929	1049	236,3	0,662	$Y=98,11t-235,57$
Доля организаций в сферы транспорта и услуг связи, %	3,6	3,3	4,3	4,5	3,3	4,1	4,8	133,3	0,296	$Y=0,15t+3,39$
Организации предоставляющие коммунальные, социальные и пр. услуги, ед.	396	297	263	272	263	525	537	135,6	0,306	$Y=31,39t+239,14$
Доля организаций предоставляющих, коммунальные, социальные и пр. услуги, %	3,2	2,5	2,1	2	2,1	2,3	2,4	75,0	0,282	$Y= - 0,1t+2,77$
Количество организаций здравоохранения, ед.	127	125	129	97	74	427	513	в 4 раза	0,546	$Y=60,96t-30,71$
Доля организаций здравоохранения, %	1	1	1	0,7	0,6	1,9	2,3	230,0	0,413	$Y=0,19t+0,46$
Количество образовательных учреждений, ед.	18	12	12	11	6	49	38	211,1	0,373	$Y=4,57t+2,57$
Доля организаций образовательной сферы, %	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	200,0	0,625	$Y=0,02t+0,06$
Количество организаций сферы обслуживания, ед.	9720	9708	10187	10656	10255	17778	16643	171,2	0,665	$Y=1320,6t+6852,9$
Доля организаций сферы обслуживания, %	77,8	80,5	80	79,3	81	78,5	75,7	97,3	0,155	$Y= - 0,33t+80,3$

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Анализируя структурную динамику количества предпринимательских структур в Ставропольском крае (рисунок 2.2.1) отмечаем, что доли в малом бизнесе региона сократились у сельхозтоваропроизводителей и предпринимателей предоставляющих коммунальные, социальные и прочие услуги.

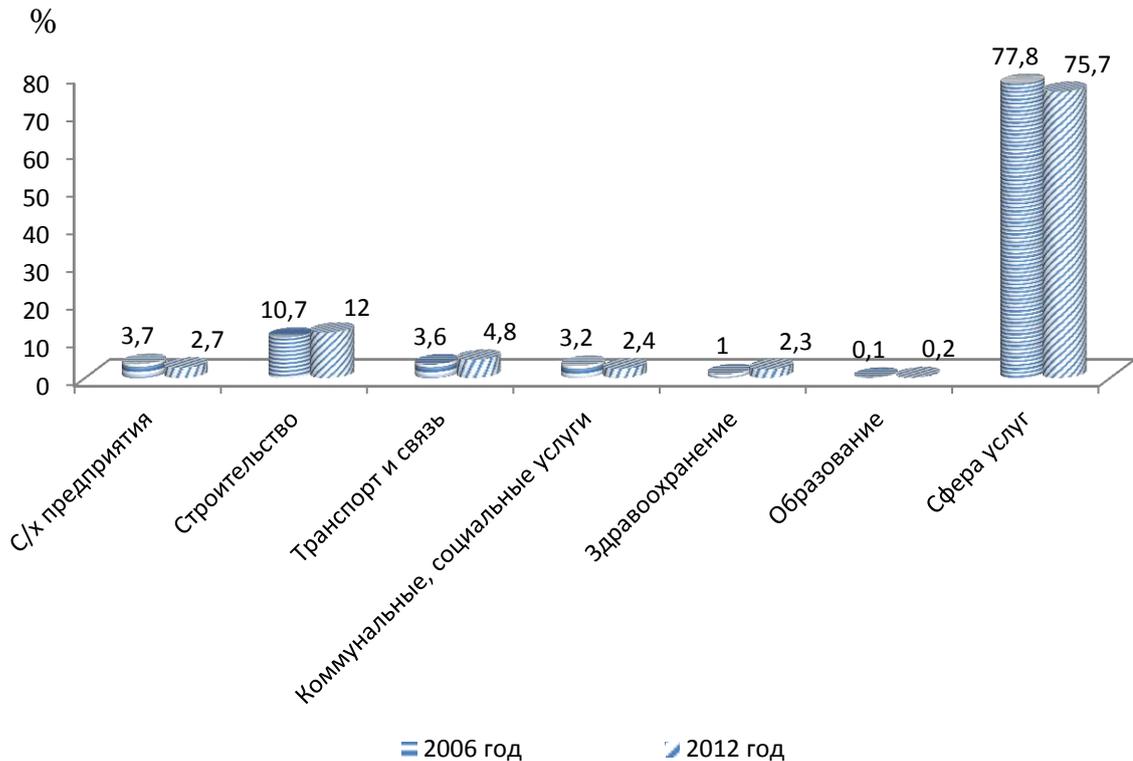


Рисунок 2.2.1 – Структурная динамика количества предпринимателей Ставропольского края

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Проведенный трендовый анализ структурной динамики количества предпринимателей Ставропольского края показал, что она имеет закономерный характер, но в тоже время статистическая значимость линейных зависимостей не является исчерпывающей, то есть для более устойчивого роста показателей и усиления позитивных тенденций необходимы обусловленные управленческие действия.

Далее представлена динамика оборота предпринимательских структур Ставропольского края, таблица 2.2.6, рисунок 2.2.2. Так, в целом по всем предпринимательским структурам за анализируемый период с 2006 по 2013 гг. произошел рост оборота в 3,6 раза – с 97,3 млрд руб. до 347,8 млрд руб. Оборот предпринимателей-сельхоз товаропроизводителей за тот же период вырос в 12,8 раз, а их доля в общей структуре выросла в 3,6 раза. Данный факт обусловлен как высокой долей населения проживающего в сельской местности, так и ростом числа крестьянских (фермерских) хозяйств.

Доходы предпринимателей, занимающихся добычей полезных ископаемых, также превысили значения средних по Ставропольскому краю показателей и выросли в 12,5 раз, однако их доля в общей структуре ничтожно мала (менее 0,2%). Низкие показатели предпринимателей ведущих свою деятельность в сфере добычи и распределении полезных ископаемых как в натуральном, так и структурных значениях, прежде всего связаны с высокой государственной монополизацией данной отрасли, и соответственно сложностью выхода на рынок.

Оборот предпринимателей занимающихся производством и распределением газа и воды вырос в 24,1 раза с 35,6 млн руб. в 2006 году до 858,8 млн руб. в 2013 году. Доходы предпринимателей-строителей растут, но темп роста ниже средне краевых значений, что отражает тенденцию укрупнения предприятий строительного бизнеса в регионе.

Доля традиционной для предпринимательства оптовой и розничной торговли с 2006 по 2013 годы сократилась с практически «паретовских» 76,5 до 68,6 %, и достигла 238 млрд руб. Обороты предпринимателей обрабатывающего производства занимают второе место после торговой сферы выросли в 5,1 раз и достиг в 2013 году 49,4 млрд руб., доля в общей структуре выросла с 9,9% составила 14,2 %.

Таблица 2.2.6 – Структурная динамика оборота предпринимательских структур Ставропольского края

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Темп роста, %	R ²	Уравнение тренда
Оборот предпринимательских структур всего, млн. руб.	97 326,9	143 614,0	184 593,0	205 058,0	214 854,0	268 407,7	323 602,4	347 800,1	в 3,6 раза	0,978	$y = 34696t + 67023$
Сельское хозяйство, млн руб.	929,0	2 897,4	4 166,4	7 708,4	7 476,6	8 945,3	10 644,6	11 855,5	в 12,8 раз	0,968	$y = 1539,6 t - 100,3$
Доля с/х предприятий в обороте, %	1,0	2,0	2,3	3,8	3,5	3,3	3,3	3,4	в 3,6 раза	0,821	$y = 1,25\ln(t) + 1,16$
Добыча полезных ископаемых, млн руб.	52,3	214,1	386,0	387,2	655,2	623,7	642,5	653,7	в 12,5 раз	0,859	$y = 87,29 t + 59,004$
Доля добычи полезных ископаемых, %	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	в 3,5 раза	0,539	$y = 0,075\ln(t) + 0,09$
Обрабатывающие производства, млн руб.	9 613,1	17 486,0	23 005,0	27 529,0	30 802,4	36 473,8	45 027,1	49 416,6	в 5,1 раз	0,989	$y = 5476,3t + 5275,7$
Доля обрабатывающих производств, %	9,9	12,2	12,5	13,4	14,3	13,6	13,9	14,2	143,9	0,907	$y = 2,00\ln(t) + 10,34$
Производство и распределение газа и воды, млн руб.	35,6	207,6	221,2	515,8	500,3	645,2	732,1	858,8	в 24,1 раз	0,966	$y = 5476,3t + 5275,7$
Доля в обороте предприятий производства и распределения газа и воды, %	0,04	0,14	0,12	0,25	0,23	0,24	0,23	0,25	в 6,7 раза	0,832	$y = 0,11\ln(t) + 0,052$
Строительство, млн руб.	7 074,9	9 637,7	17 240,2	12 710,8	13 682,6	18 567,2	19 459,2	20 918,9	295,7	0,793	$y = 1797,2t + 6823,8$
Доля строительных организаций, %	7,3	6,7	9,3	6,2	6,4	6,9	6,0	6,0	82,7	0,185	$y = -0,67\ln(t) + 7,74$
Оптовая и розничная торговля, млн руб.	74 461,0	103 427,2	125 680,0	139 770,9	142 981,3	181 385,8	222 473,1	238 421,2	в 3,2 раза	0,965	$y = 22777t + 51078$
Доля организаций оптовой и розничной торговли, %	76,5	72,0	68,1	68,2	66,5	67,6	68,7	68,6	89,6	0,726	$y = -3,91\ln(t) + 74,71$
Гостиницы и рестораны, млн руб.	781,9	2 529,6	3 545,2	5 125,3	7 242,8	8 245,5	8 255,5	8 236,5	в 10,5 раз	0,923	$y = 1155,1t + 297,25$
Доля гостиниц и ресторанов, %	0,8	1,8	1,9	2,5	3,4	3,1	2,6	2,4	294,8	0,693	$y = 0,95\ln(t) + 1,03$
Транспорт и связь, млн руб.	811,4	1 550,7	4 572,6	3 760,1	3 066,7	4 578,2	5 793,2	6 386,1	в 7,9 раз	0,8	$y = 709,03t + 624,22$
Доля организаций транспорта и связи, %	0,8	1,1	2,5	1,8	1,4	1,7	1,8	1,8	220,2	0,338	$y = 0,42\ln(t) + 1,07$
Услуги аренды недвижимости, млн руб.	3 113,3	4 712,9	4 279,9	5 973,2	7 126,1	8 934,9	10 567,7	11 045,6	в 3,5 раз	0,964	$y = 1189,5t + 1616,5$
Доля услуг аренды, %	3,2	3,3	2,3	2,9	3,3	3,3	3,3	3,2	99,3	0,074	$y = 0,038t + 2,93$
Образование, млн руб.	9,9	7,4	4,6	12,0	9,4	8,1	7,4	7,2	72,7	0,021	$y = -0,13t + 8,84$
Доля образовательных услуг, %	0,010	0,005	0,002	0,006	0,004	0,003	0,002	0,002	20,4	0,72	$y = -0,003\ln(t) + 0,01$

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Оборот гостиниц и ресторанов за семь лет вырос в 10,5 раз, их доля в общей структуре так же увеличилась с 0,8 % в 2006 года до 2,4 % в 2013 году. Доходы предпринимателей работающих в сфере транспорта и связи увеличились в 7,9 раза, а их доля в совокупной структуре увеличилась с 0,8 до 1,8 %. Темп роста оборота от аренды недвижимости в анализируемом периоде составил практически «среднекраевые» 3,5 раза, доля также осталась на уровне 3,2 %. Доля предпринимателей оказывающих образовательные услуги составила в 2013 году 0,002%.

Трендовый анализ динамики оборота предпринимательских структур позволил выявить статистически значимые темпы роста абсолютных показателей практически по всем сферам предпринимательской деятельности Ставропольского края, кроме образовательных услуг. При этом надо отметить, что структурные показатели обладают не столь ярко выраженными тенденциями.

Более подробно структурная динамика долей оборота предпринимательских структур Ставропольского края в сравнении 2006 к 2013 году представлена на рисунке 2.2.2.

Далее анализируем уровень рентабельности предпринимательских структур Ставропольского края (таблица 2.2.7). За анализируемый период с 2007 по 2012 годы, наиболее рентабельной оказалась добыча полезных ископаемых. Минимальное значение данного показателя пришлось на период последствий глобального финансового кризиса 2008 года и составило 27,6 %, максимального уровня рентабельность данной отрасли достигла в 2011 году и составила 35,7 %.

Среднекраевой уровень рентабельности предпринимательских структур Ставропольского края в 2012 году составил 10,4%. Самое низкое значение у организаций предоставляющих коммунальные, социальные и персональные услуги.

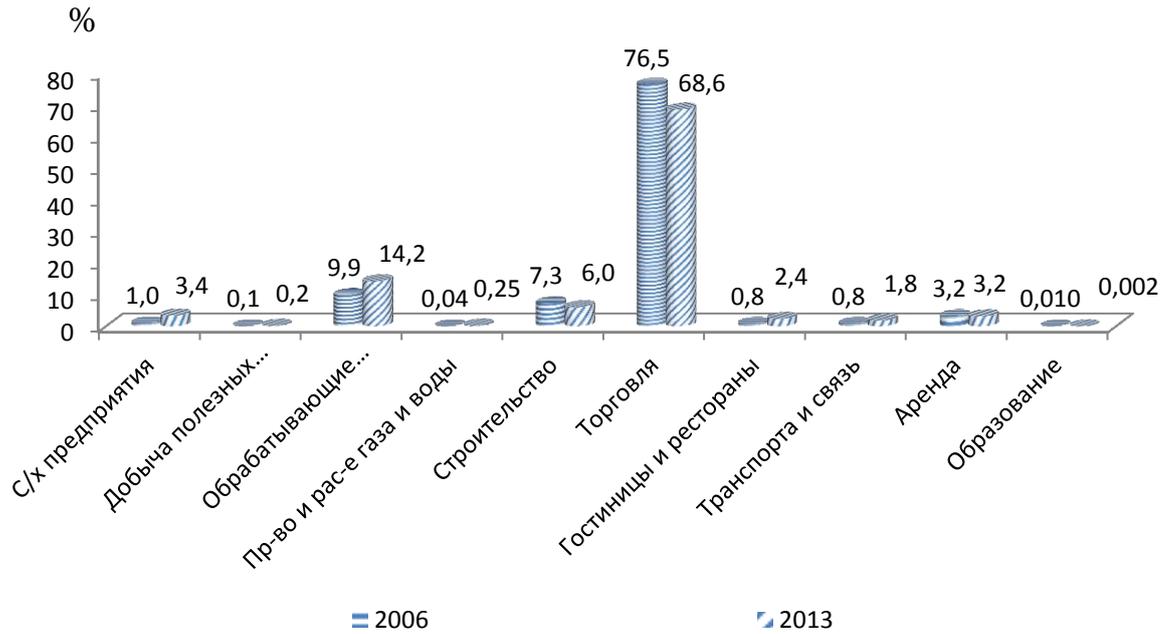


Рисунок 2.2.2 – Структурная динамика долей оборота предпринимательских структур Ставропольского края

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Таблица 2.2.7 – Уровень рентабельности предпринимательских структур Ставропольского края, %

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Добыча полезных ископаемых	30,9	31,5	27,6	29,7	35,5	35,7
Обрабатывающие производства	15,9	18,4	17,7	12,5	14,3	13,2
Транспорт и связь	14,3	16,3	13,7	14,1	13,8	12,8
Торговля	11,5	9,5	11,7	8,3	9,2	10,5
Услуги аренды	11,6	11,5	12,3	10,4	11,8	10,4
Сельское хозяйство	9	14,5	10,8	8,4	10,3	10,3
Гостиницы и рестораны	16,3	16,2	10,7	9	8,2	6,9
Строительство	5,6	6,3	6,9	6,6	5,7	6,8
Производство и распределение газа и воды	3,8	5,3	4,7	7,6	7,2	6,6
Образование	6,6	7,6	8,3	8,2	8,3	5,5
Здравоохранение	7,2	8,5	8,7	8,5	7,2	5,3
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	12,4	12,7	15,4	9,6	5,1	0,7

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

В таблице 2.2.7 представлена налоговая нагрузка на предпринимателей, то есть процент от оборота предпринимательских структур, уплаченный в виде обязательных налоговых платежей. Подробная динамика среднекраевой налоговой нагрузки на предпринимательские структуры представлена на рисунке 2.2.3.

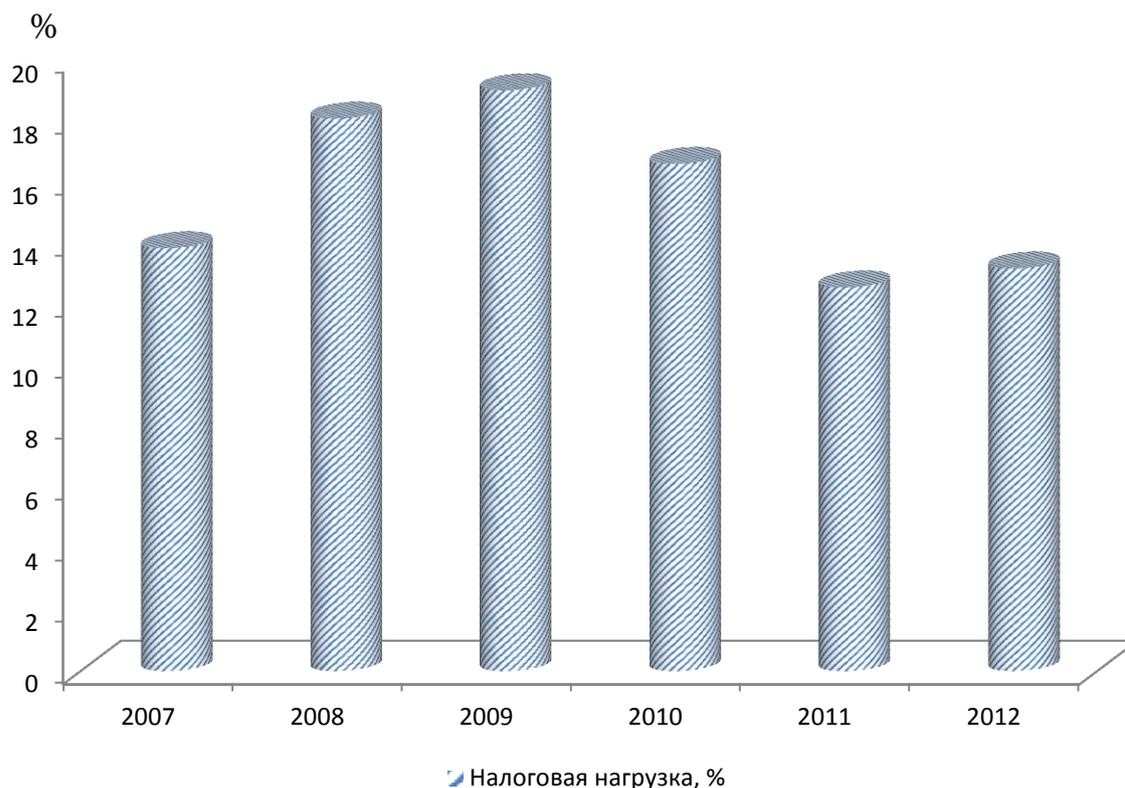


Рисунок 2.2.3 – Динамика налоговой нагрузки на предпринимательские структуры Ставропольского края

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

В среднем за последние шесть лет предприниматели Ставропольского края выплатили государству 15,5 % от своего дохода. Максимального значения данный показатель достиг в 2009 году, минимального в 2011 г.

Наибольшей налоговой нагрузкой обременены предпринимательские структуры, добывающие полезные ископаемые, в разные годы анализируемого периода от 30,3 % до 54,8 % своего оборота ими было перечислено в бюджет. Так же выше среднекраевого уровня налоговая нагрузка у предпри-

нимателей, предоставляющих коммунальные, социальные и персональные услуги, а также предоставляющие услуги аренды. Остальные предпринимательские структуры, функционирующие на территории Ставропольского края, перечисляют обязательные налоговые платежи ниже среднекраевого значения.

Таблица 2.2.8 – Налоговая нагрузка на предпринимательские структуры Ставропольского края, %

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Добыча полезных ископаемых	45,1	54,8	46	30,8	30,3	33,2
Коммунальных, социальных и персональных услуг	16,8	18,2	37,9	37,3	22,3	23,9
Услуги аренды	18,2	29,5	30	23,7	19,7	22,2
Гостиницы и рестораны	10,7	16,3	19,4	18	12,9	12,5
Строительство	11,9	15,9	14,5	16,2	11,3	12,2
Транспорт и связь	11,7	15	13,3	13	9,8	9,7
Обрабатывающие производства	7,2	10,5	9,6	9,3	7,2	7,1
Производство и распределение газа и воды	7,3	9	8,2	7,1	5,3	4,8
Сельское хозяйство	5,5	8,7	8	7,4	4,2	3,6
Оптовая и розничная торговля	3,8	2,7	3	3	2,4	2,4

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю [146].

Показатели рождаемости и смертности предприятий в Российской Федерации и Ставропольском крае представлены в таблице 2.2.9. Показатели рождаемости организаций в Ставропольском крае в целом отражают общероссийскую тенденцию (рост до 2008 и снижение в последующий период) (таблица 2.2.9). Однако следует отметить факт заметной разницы в общероссийских и краевых тенденциях, особенно характерной для показателей ликвидации предприятий – наблюдаются противоположные тенденции. Такие тенденции, на наш взгляд, во многом определяются проблемами управления предпринимательскими структурами.

Таблица 2.2.9 - Демография предприятий в Российской Федерации и Ставропольском крае

№ п\п	Демография организаций	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	R ²	Уравнение тренда
1	Коэффициент рождаемости организаций в РФ	101,0	123,8	122,4	115,2	88,7	93,6	94,7	95,8	0,380	$y = - 3,51t + 120,19$
2	Коэффициент рождаемости организаций в СК	64,4	80,2	83,2	83,9	62,5	61,5	58,3	58,9	0,370	$y = - 2,80t + 81,68$
3	Коэффициент ликвидации предприятий в РФ	20,9	65,3	66,6	36,0	42,0	46,3	81,3	89,0	0,389	$y = 5,97t + 29,04$
4	Коэффициент ликвидации предприятий в СК	39,3	82,9	67,4	48,9	38,6	39,1	62,5	49,1	0,054	$y = - 1,53t + 60,36$

Источник: авторская разработка на основе данных Федеральной службы государственной статистики [147].

Так, в целом по стране до 2009 года на одну тысячу действующих предприятий открывалось более 100 новых предприятий, а с 2009 года данный показатель не превышал 95,8. Максимального значения коэффициент рождаемости предприятий достиг в 2006 и составил 123,8.

Показатели рождаемости организаций в Ставропольском крае в целом отражают общероссийскую тенденцию (рост до 2008 и снижение в последующий период), однако следует отметить факт отрицательной разницы в общероссийских и краевых показателях, так на протяжении всего анализируемого периода (2005-2012 гг.) в Ставропольском крае открывалось меньше от 26,2 до 43,6, чем в среднем по стране. Анализ динамики коэффициентов ликвидации предприятий в целом по стране и краю отмечаем тенденцию к росту закрытия предприятий. Так данный показатель в целом по Российской Федерации вырос с 20,9 в 2005 году, до 89,0 в 2012 году. В Ставропольском крае также увеличился с 39,3 до 49,1.

Таким образом, проведенный анализ предпринимательской деятельности выявил следующее:

- имеется существенная в развитии предпринимательства в развитых странах и Российской Федерации;
- наблюдаются различия в тенденциях развития предпринимательских структур на региональном и федеральном уровнях;
- имеют место отрицательные тенденции в демографии предприятий в Российской Федерации и Ставропольском крае.
- имеет место структурная неоднородность в развитии предпринимательских систем, существенные различия в состоянии предпринимательской среды.

Данное заключение подтверждается сравнением авторских данных и данных, полученных в результате опроса, проведенного общественной организацией малого и среднего предпринимательства Опора России согласно которому, «однозначно благоприятным для ведения бизнеса» свой регион назвали 18% опрошенных руководителей компаний. 47% респондентов

вполне довольны, но отмечают отдельные недостатки...23% руководителей компаний характеризуют регион как «скорее неблагоприятное место для бизнеса. 8% - «однозначно неблагоприятное место для ведения бизнеса»» [168].

С другой стороны, как показали результаты исследования, в России в целом и в Ставропольском крае в частности, есть существенный потенциал для развития предпринимательства, но не все ресурсы используются достаточно эффективно, а значит в первую очередь необходимо целенаправленно развивать существующие механизмы разработки и принятия решений в отечественном бизнесе.

2.3. Анализ влияния личностного фактора в разработке и принятии предпринимательских решений

Основу специфики предпринимательской деятельности составляет ее сугубо личностный характер, что непосредственно отражается на всех ее аспектах и определяет особенности управления предпринимательскими структурами [74].

Для изучения влияния личностных характеристик предпринимателей на принятие решений нами был использован метод анкетирования, позволяющий провести требуемое исследование с сохранением анонимности респондентов [63]. Для изучения процессов разработки и принятия предпринимательских решений и степени рискованности предпринимателей Ставропольского края нами была разработана анкета (Приложение 1), состоящая из двух блоков. За основу анкетирования взята методика Шуберта, суть которой заключается в оценке способности человека к риску, а так же его оценка целесообразности риска при принятии решений [172].

В данной методике используется 50 вопросов с пятью вариантами ответов на каждый:

- полностью согласен полное «да»;

- больше «да», чем «нет»;
- ни «да», ни «нет», нечто среднее;
- больше «нет», чем «да»;
- полное «нет».

Данная градация позволяет шкалировать варианты ответов, и отслеживать промежуточные состояния для дальнейшего выявления типов предпринимателей и их стилей принятия предпринимательских решений.

В первом блоке анкеты вопросы данной методики были интегрированы (преломлены) в предпринимательский процесс, что позволило оценить рискованность респондента с точки зрения его человеческих качеств, а также с позиций ведения предпринимательской деятельности. В опросный лист был включен вопрос, позволяющий респонденту самому оценить свое отношение к риску.

В анкетировании приняли участие 50 респондентов из числа действующих предпринимателей г. Ставрополя и Ставропольского края. В опросе приняли участие 29 мужчин и 21 женщина предприниматель. Средний возраст респондентов составил 34,5 года. В среднем в подчинении у опрошенных предпринимателей работает 11 сотрудников, средний предпринимательский – стаж 8 лет. Оборот предприятий составляет в среднем 8,1 млн. руб. в год, а прибыль 3,4 млн. руб.

Один из важнейших показателей – образование респондентов (рисунок 2.3.1).

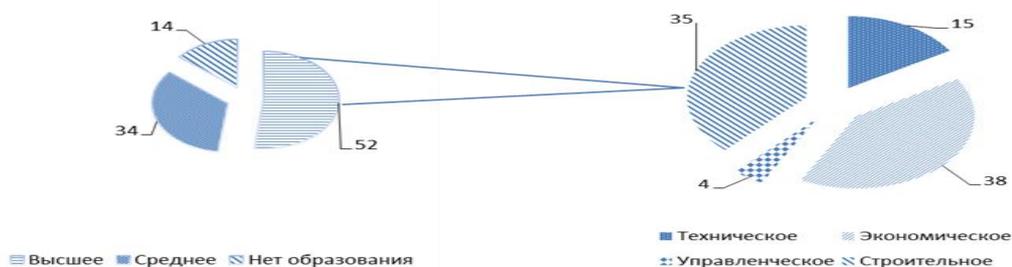


Рисунок 2.3.1 – Диаграмма структура образования предпринимателей (респондентов), %

Источник: авторская разработка на основе результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

Структурно уровень образования предпринимателей выглядит следующим образом: высшее образование имеют 52 %, среднее – 34 %, не имеют образования 14%, исследованы респонденты имеющие высшее образование как видно на рисунке 2.3.1. Только 4 % имеют управленческое образование, что с одной стороны не является препятствием для ведения предпринимательской деятельности, но в то же время диктует необходимость внедрения в процесс управления бизнесом технологий (алгоритмов) управления в целью снижения факторов риска и неопределенности.

Группа респондентов сформирована в соответствии со структурными характеристиками предпринимательства в Ставропольском крае и является достаточно репрезентативной.

По итогам обработки первого блока анкеты все респонденты были упорядочены по отношению к риску, а затем полученные результаты были обработаны с использованием методов многомерной статистики.

Оценка риска по методике Шуберта [172] (личностная сторона риска) составила – 58,9 %, предпринимательский риск (адаптированная методика) – 57,8%. Практически идентичные показатели оценки степени риска могут являться свидетельством правильной адаптации начальной методики.

Проведенная оценка степени риска предпринимателей показала следующие результаты:

- средняя личностная степень риска составила 38,0 % (от 30 до 50%);
- средняя предпринимательская степень риска 47,7 % (от 30 до 85%);
- самооценка риска 67,3% (один респондент оценил в 30%; 6 предпринимателей – в 50%; 9 – в 85%).

Проведенный анализ самооценки степени риска показал его превышение на 10 процентных пункта, следовательно, сами респонденты считают себя более рисковыми, чем являются на самом деле.

Наиболее предпочтительный тип ситуаций принятия решений – это риск с известными оценками возможных выигрышей и потерь (достаточно

детерминированный). По нашему мнению данный тип предпринимателя склонен к риску, но в случае если данный риск оправдан и принесет желаемый результат с достаточно большой долей вероятности.

Второй блок анкеты содержит 14 вопросов, моделирующих различные управленческие ситуации, включая возможные варианты их решения с учетом использования технологий разработки и принятия предпринимательских решений.

Респондент, отвечая на вопросы тем или иным образом, демонстрирует свое отношение к организации управленческих процессов в ведении предпринимательской деятельности. По итогам обработки данного блока анкеты была сформирована матрица ответов (таблица 2.3.1), и выявлены несколько основных типов предпринимателей, где использованы следующие обозначения:

- т – склонность предпринимателя к алгоритмизации (технологичности) процессов разработки и принятия решений;
- п – потребность бизнесменов в технологии разработки и принятия решений;
- р – инерционный тип принятия решений – склонность к уклонению от принятия решений, а также к риску без анализа возможных последствий;
- н – неопределенное отношение к алгоритмическому подходу к управлению бизнесом, ориентация лишь на конкретные ситуации.

Анализ матрицы ответов анкетирования предпринимателей (таблица 2.3.1) дал следующие результаты:

- 54,4 % респондентов склонны к алгоритмизации процессов управления и используют в своей деятельности те или иные шаблоны разработки и принятия решений, как правило, не имеющие системного характера;
- 26,6 % предпринимателей полагаются в основном на «волну случая» подвергая тем самым необязательным рискам свой бизнес;

- 15 % – респондентов в своей ежедневной бизнес-деятельности не используют универсальных подходов к управлению и ориентируются лишь на конкретные обстоятельства, что влечет за собой возможность повторения ранее допущенных ошибок;
- 4 % опрошенных ищут собственные пути в управлении и, по сути, готовы к восприятию технологического подхода к разработке и принятия предпринимательских решений.

Таблица 2.3.1 – Матрица результатов опроса предпринимателей по оценке степени предпринимательского риска

№ анкеты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																
№ вопроса	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д														
1	н		д	д	д	д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	н	н	д	д	д	р		д	р	д	д														
2	н		д	д	д	д	д	д	д	д	с	с	с	р		д	д	д	д	д	д	н	н	н	д	д	р	д	д												
3	р		с	с	с	р		д	д	н		д	д	д	д	д	д	д	д	д	н	д	д	д	р		д	р	д	д											
4	н		с	с	с	р		р	р		д	р		р		д	д	д	д	с	с	с	р		н	н	д	д	р	д	д										
5	н		р		д	р		р		р		д	р		р		р		с	с	с	р		н	д	д	р		н	р	д										
6	н		д	д	р		д	д	р		д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	р		д	д	д	д	д	р	д	д									
7	н		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	н		д	д	д	н		д	н	д	н	д	н	д	р		д	р	д	д								
8	н		р		р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	н	р		д	р		р	р	р	р	н	р	н	д	д	н	р	д							
9		д	н		д	р		д	р		н	р		д	р		д	д	н	р		н	н	н	н	н	н	р		н	р		д	р	н	д					
10		д	д		д	д		д	р		д	д	н	р		р	р	р		н	н	р		д	р		н	р		н	р		н	р	р	д	д				
11	н		д		д	д		д	р		д	д	д	д	д	д	н		д	н	н	д	н	н	с	с	с	р		д	р		д	р		д	д				
12	н		н		д	д		д	д		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	н		д	д	р		д	д	р		д	д	р		д	д	д				
13	н		р		р		н	р		р		р		р		д	р		р		н	р	р	р	н	д	р		н	д	р		н		д	д					
14	р		с	с	с	р		р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д				
тип	н		с	д	д		р	д	р	д	р	д	д	д	д	д	д	д	д	д	с	а	м	н	н	д	н	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д				
№ анкеты	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50																
№ вопроса	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д	р	н	д		
1	р			д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		
2	р			д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		
3	р		р		р		д	с	с	с	д		д	д	н		д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		
4	р		р		р		д	с	с	с	р		д	н		д	н		д	р		р		д	р		р	р	р		д	р	р	р	р	р	н	д	д		
5		д	р		р		д	д	р		р		н	н	н	н	р		р		р		д	р		р	р	р		д	д	р	р	р	р	н	д	д			
6		д	р		р		д	с	с	с	р		р	р		д	н	р		с	с	с	н	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		
7		д	р		р		д	с	с	с	р		р	р		д	р		д	д	н	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		
8	р			д	р		р	р		р		н	р		д	р		с	с	с	н		д	р		р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	д	д	д	д	д	
9	р			д	р		д	д	р		д	н	н		д	р		с	с	с	н		д	р		с	с	с	н	д	р	р	р	р	р	н	н	д	д		
10	р			н	р		р		р		н	н	н	н	р		н	р		р		р		р		р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	д	д	
11		д	р			д	д	с	с	с	р		р	р		д	р		р		н		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	
12		д		д	р		д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д
13	р			д	р		р		р		д	д	н		д	р		д	д	н		д	р		д	р		р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	р	д	д
14	р			д	р		д	с	с	с	р		р		н	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д
тип	р	д		р	д		с	д	р	д	р	д	р	н	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д

Источник: авторская разработка на основе результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

Таким образом, все респонденты, пусть и по разным причинам, нуждаются в разработке универсальных методов управления бизнесом, основой для которых должна служить технология разработки и принятия предпринимательских решений.

Дальнейшая обработка результатов анкетирования предпринимателей, осуществляющих свою деятельность на территории Ставропольского края, проводилась методом кластерного анализа. Для его проведения использованы следующие переменные:

x_1 – возраст предпринимателя, лет;

x_2 – пол предпринимателя;

x_3 – количество подчиненных работников, чел;

x_4 – стаж предпринимательской деятельности, лет;

x_5 – годовой оборот от осуществления предпринимательской деятельности, тыс. руб.;

x_6 – прибыль от осуществления предпринимательской деятельности, тыс. руб.;

x_7 – уровень личностной рискованности (оценка проводилась по методике Шуберта), %;

x_8 – уровень предпринимательской рискованности (оценка проводилась по методике Шуберта), %.

x_9 – уровень самооценки риска (оценка уровня рискованности проводилась лично предпринимателем), %

Для проведения кластерного анализа результатов анкетирования мы воспользовались возможностями программного комплекса STATISTICA. Исследование проведено с использованием анализа методом k-средних. Метод k-средних позволил получить наиболее оптимальное распределение предпринимателей по их отношению к риску и степени личностной рискованности.

С целью обеспечения сопоставимости достаточно разных как по масштабам, так и по единицам измерения данных в ходе осуществления стати-

стической группировки субъектов предпринимательской Ставропольского края нами, принявших участие в проводимом опросе была осуществлена нормировка значений всех показателей по нижеприведенной формуле (2.3.1),

$$X_i^0 = \frac{X_i - X_{icc}}{\sigma_{x_i}} \quad (2.3.1),$$

где, X_i^0 – среднее нормированное значение показателя X_i , X_{icc} – среднее значение показателя, σ_{x_i} – среднеквадратическое отклонение.

В рамках проведённого исследования нами были рассмотрены варианты кластерного распределения предпринимателей от 2 до 7 кластеров. При проведении анализа в случаях с рассмотрением 5-7 кластеров в наличии имеются кластеры с небольшим числом респондентов, объединяющие в себе всего лишь по несколько предпринимателей, в случае с рассмотрением 2-3 кластеров в рамках одной группировки оказываются достаточно разнородные субъекты, что так же не представляет достаточного научно-исследовательского интереса (таблица 2.3.2.). Таким образом, в нашем случае, считаем наиболее предпочтительным рассмотрение кластерного распределения по 4 кластерам.

Таблица 2.3.2 – Кластерное распределение субъектов предпринимательской деятельности вариации 2-7 кластеров

№ респондента	2 кластера	3 кластера	4 кластера	5 кластеров	6 кластеров	7 кластеров
1	2	2	1	4	3	3
2	1	1	4	3	2	1
3	1	1	4	3	3	1
4	1	1	4	3	4	1
5	2	2	1	5	6	5
6	1	1	4	3	2	1
7	1	3	2	1	5	4
8	1	1	4	3	2	6
9	2	3	2	1	5	4
10	2	2	1	4	6	7
11	2	3	2	1	5	4
12	1	1	4	3	2	1
13	1	3	3	2	3	2
14	1	2	3	2	1	2
15	2	2	1	5	6	3
16	2	3	2	5	5	3
17	2	2	1	4	3	7
18	1	1	4	3	3	1

19	1	1	4	3	3	1
20	2	3	2	1	5	4
21	2	2	1	4	6	7
22	2	2	1	5	6	5
23	2	2	1	4	6	7
24	1	1	4	3	4	1
25	2	3	2	5	5	3
26	1	1	4	3	4	1
27	1	1	4	3	4	1
28	1	1	4	3	4	6
29	2	2	1	5	6	5
30	2	2	1	5	6	3
31	1	1	4	3	4	1
32	1	1	4	3	4	1
33	2	3	2	1	5	4
34	2	2	1	4	3	7
35	2	3	2	1	5	3
36	1	2	1	4	3	6
37	1	1	4	3	4	1
38	2	3	2	1	5	4
39	2	2	1	5	6	5
40	1	2	3	2	1	2
41	2	3	2	1	5	3
42	1	1	4	3	2	6
43	1	1	4	3	4	1
44	2	2	1	4	6	7
45	1	1	4	3	2	6
46	1	2	1	4	2	6
47	1	1	4	3	4	1
48	1	1	4	3	4	1
49	2	3	2	1	5	4
50	1	1	4	3	4	1

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

В таблице 2.3.3 представлен смешанный по гендерному составу кластер, в который вошли 8 женщин и 7 мужчин, средний возраст предпринимателей составил 44 года (от 33 до 58 лет), среднекластерный стаж предпринимательской деятельности 13 лет (от 7 до 22 лет), среднее количество подчиненных составило 16 (от 4 до 35 сотрудников), следовательно, данный кластер можно назвать «наиболее опытным». Однако, несмотря на значительный стаж и количество работников, средний годового оборот от осуществления предпринимательской деятельности составил 8,0 млн руб. (от 3 до 24 млн руб.), прибыль 4,3 тыс. руб. (от 2,8 до 10 млн руб.), уровень рентабельности – более 50%.

Таким образом, в данный кластер вошли достаточно осторожные предприниматели (со средней степенью риска), однако проведенная самооценка степени риска показала превышение личностной на 30 %, следовательно, сами бизнесмены считают себе более рисковыми, чем являются на самом деле.

Таблица 2.3.3 – 1 кластер - «Опытный»

№	Возраст, лет	Пол	Количество во подчиненных, чел.	Стаж, лет	Оборот, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Степень риска (личностная), %	Степень риска (предпринимательская), %	Самооценка риска, %
1	41	м	12	7	4 000	2 650	30	30	50
2	58	м	15	22	11 000	7 500	30	30	30
3	48	ж	15	10	3 000	1 000	50	30	85
4	38	ж	35	8	5 400	276	30	30	50
5	36	м	6	10	5000	3 000	30	50	85
6	43	ж	10	15	5 000	3 500	50	85	85
7	51	ж	17	20	10 000	8 500	30	30	50
8	47	м	25	15	7 000	1 500	30	85	85
9	44	ж	15	15	15 500	8 000	30	50	50
10	42	ж	14	13	9 000	4 000	50	50	50
11	43	м	7	11	3 000	1 500	30	30	85
12	33	м	35	7	7 000	3 500	50	50	85
13	51	ж	18	15	24 000	10 000	30	30	85
14	48	ж	4	18	3 200	2 000	50	50	85
15	41	м	13	10	8 200	7 000	50	85	50

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

Ко второму кластеру (таблица 2.3.4) отнесены 11 предпринимателей женщин. Возраст предпринимателей находится в диапазоне от 23 до 37 лет, средний – 29 лет. В среднем в подчинении у опрошенных бизнес-леди имеется 7 подчиненных (от 0 до 15 человек), средний стаж работы в бизнесе 5 лет.

Средний годовой оборот предпринимательских структур под руководством опрошенных женщин составил 6, 2 млн руб., прибыль – 2, 5 млн руб., уровень рентабельности – 40,6 %.

Представителей данного кластера отличают относительно стабильные показатели оценки степени риска, как личностной, так и предпринимательской, и адекватная самооценка риска. Средние значения вышеперечисленных показателей находятся в пределах от 44,5 % – предпринимательский риск (три респондента – 30 %, остальные – 50 %). Средний личностный риск представителей данного кластера составил - 49,5 % (1 – 85%, 2 – 30 %, 8 – 50%).

Таблица 2.3.4 – 2 кластер - «Женский»

№	Возраст, лет	Пол	Кол-во подчиненных, чел	Стаж, лет	Оборот, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Степень риска (личностная), %	Степень риска (предпринимательская), %	Самооценка риска %
1	26	ж	5	3	500	350	85	50	50
2	37	ж	0	4	2 500	1 500	50	50	85
3	27	ж	5	3	3 000	1 000	50	50	50
4	25	ж	15	10	30 000	5 000	30	30	50
5	29	ж	5	1	6 000	3 000	50	50	50
6	28	ж	10	12	9 000	6 300	30	30	50
7	29	ж	0	5	2 400	1 200	50	50	50
8	38	ж	15	8	3 500	1 000	50	50	50
9	28	ж	5	2	700	350	50	50	50
10	30	ж	12	6	8 000	6 000	50	30	50
11	23	ж	4	2	3 000	2 200	50	50	50

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1).

Третий, «высокодоходный», кластер (табл. 2.3.5) отличают самые высокие показатели годовых оборотов и полученной прибыли. Годовой оборот от осуществления предпринимательской деятельности от 35 до 50 млн руб. рентабельность – 24,8 %. Представители данного кластера достаточно молоды – среднекластерный возраст составил немногим более 30 лет (от 26 до 37 лет). Гендерный состав смешанный: два представителя мужчины и одна

женщина. Предпринимательский стаж – 6,7 лет. Оценка степени риска показала достаточно высокий уровень личного риска – 73,3 % и наибольшие значения самооценки риска, все респонденты считают себя «очень рисковыми».

Таблица 2.3.5 – 3 кластер - «Высокодоходный»

№	Возраст, лет	Пол	Количество подчиненных, чел.	Стаж, лет	Оборот, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Степень риска (личностная), %	Степень риска (предпринимательская), %	Самооценка риска %
1	26	м	5	5	40 000	3 000	50	30	85
2	29	ж	30	5	50 000	8 000	85	50	85
3	37	м	15	10	35 000	20 000	85	85	85

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

В целом, данный кластер можно охарактеризовать как достаточно молодой, рисковый с высокими показателями годовых оборотов и размеров полученной прибыли от осуществления предпринимательской деятельности.

Четвертый кластер оказался самым многочисленным (таблица 2.3.6), в него вошли 20 мужчин и 1 женщина. Средний возраст предпринимателей-респондентов 30,9 лет (от 25 до 41 года). Количество подчиненных находятся в пределах от 1 до 25 сотрудников (в среднем – 7,7 человек); стаж предпринимательской деятельности от 1 до 11 лет (средний – 7,7 лет); годовой оборот от 0,5 до 12 млн руб. (средний – 4,5 млн руб.); размеры полученной прибыли от 0 до 8 млн руб. (в среднем – 2,4 млн руб.)

В результате проведенного анализа результатов анкетирования было выявлено, что представители данного кластера оказались самыми рисковыми, причем средние показатели личной, предпринимательской и самооценки степени риска оказались достаточно стабильными – 76,7; 72,4; 74,8 %. Единственная женщина представительница данного кластера так же отличается наивысшей степенью рискованности среди дам-предпринимателей. На осно-

вании вышеизложенного можно в частности, сделать вывод о подтверждении большей природной склонности мужчин-предпринимателей к риску.

Таблица 2.3.6 – 4 кластер - «Мужской»

№	Возраст, лет	Пол	Количество подчиненных, чел.	Стаж, лет	Оборот, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Степень риска (личностная),%	Степень риска (предпринимательская),%	Самооценка риска %
1	34	м	3	11	800	400	50	85	50
2	35	м	7	10	7 000	3 500	85	50	80
3	35	м	5	10	10 000	2 000	85	85	85
4	34	м	1	10	1 000	700	85	50	50
5	29	м	25	4	2 000	1 000	85	50	50
6	31	м	3	2	1 000	0	50	85	50
7	30	м	5	6	4 700	2 500	50	50	85
8	33	м	5	6	5 300	3 200	85	30	85
9	27	м	10	5	12 000	5 000	85	85	85
10	29	м	10	5	1 000	750	85	85	85
11	27	м	10	4	4 000	1 500	85	85	85
12	41	м	20	8	5 000	3 000	85	85	85
13	28	м	0	1	500	150	85	85	85
14	38	м	3	7	3 000	1 500	50	85	85
15	23	м	3	1	4 000	2 000	85	85	85
16	38	м	15	5	12 000	8 000	85	50	50
17	31	ж	5	6	1 200	650	85	85	85
18	29	м	15	3	9 000	7 500	85	85	50
19	25	м	6	3	5 500	3 200	85	85	85
20	25	м	3	3	2 500	1 500	85	50	85
21	27	м	7	4	3 000	1 500	50	85	85

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1)

Ненормированные среднекластерные значения результатов анкетирования представлены в таблице 2.3.7. Их сравнительный анализ подтверждает правильность выбора четырех кластеров для многомерной типологизации предпринимателей.

Таблица 2.3.7 – Не нормированные среднекластерные значения результатов анкетирования

Кластер	Возраст, лет	Количество подчиненных, чел.	Стаж, лет	Оборот, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Степень риска (личностная), %	Степень риска (предпринимательская), %	Самооценка риска %
Ср.	34,5	10,6	7,7	8168,0	3447,5	58,9	57,8	68,4
1	44,3	16,1	13,1	8 020,0	4 261,7	38,0	47,7	67,3
2	29,1	6,9	5,1	6 236,4	2 536,4	49,5	44,5	53,2
3	30,7	16,7	6,7	41 666,7	10 333,3	73,3	55,0	85,0
4	30,9	7,7	5,4	4500,0	2359,5	76,7	72,4	74,8

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1).

Графики средних нормированных значений типологических признаков в группах (рисунок 2.3.2) также подтверждают ранее сформулированные заключения по сравнительным характеристикам групп.

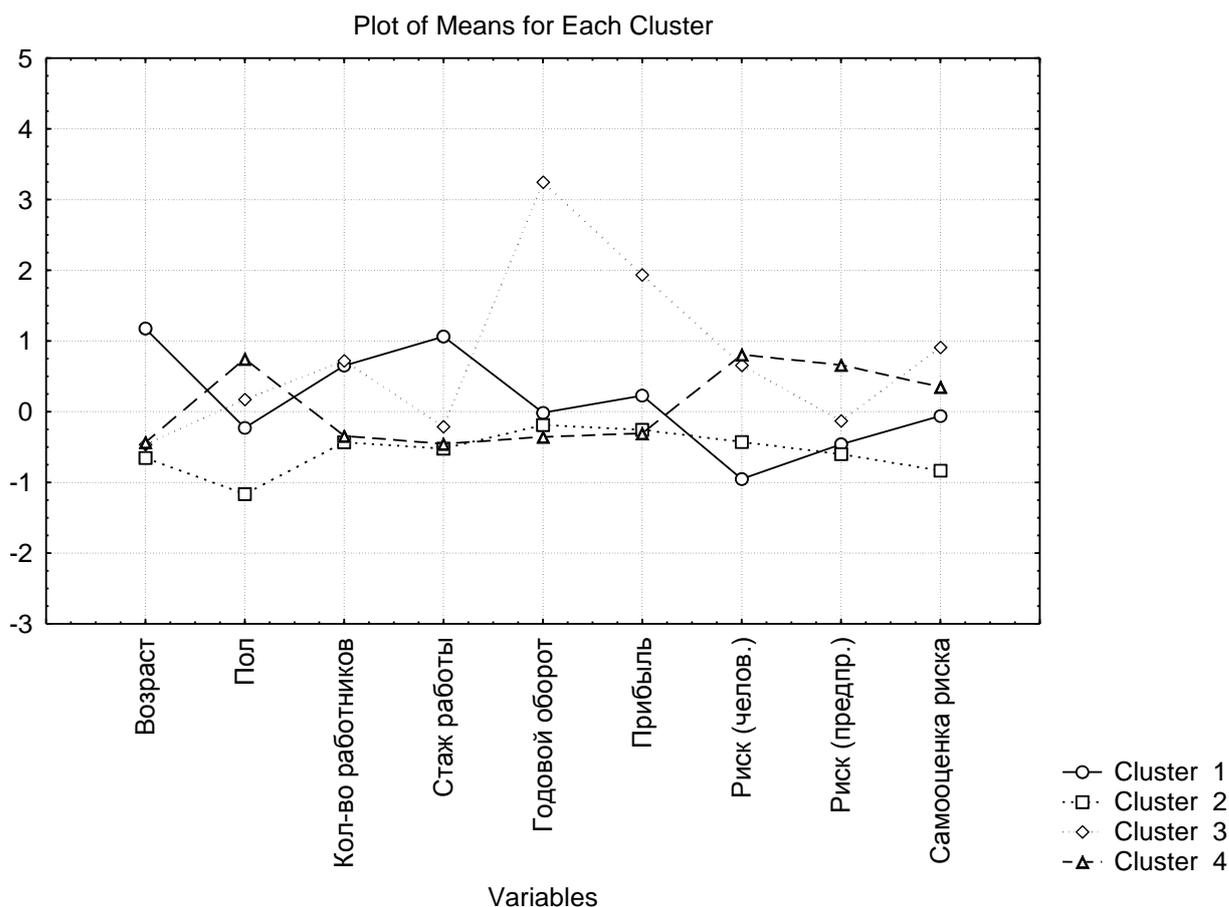


Рисунок 2.3.2 – Графики средних нормированных значений типологических признаков в группе

Источник: авторская разработка на основе кластерного анализа результатов анкетирования предпринимателей Ставропольского края (приложение 1).

Итак, как следует из проведенного нами в данном разделе анализа, успешность ведения предпринимательской деятельности сопряжена либо с высокой самооценкой риска, либо с имеющимся опытом ведения бизнеса. Распределение по кластерам также указывает на большое значение личностных характеристик предпринимателей – возраст, пол, отношение к риску и др. Для того чтобы нивелировать слабые стороны каждой из групп, на наш взгляд, при решении большинства предпринимательских проблем следует использовать определенные управленческие алгоритмы и процессы, системно объединенные в рамках технологии разработки и принятия предпринимательских решений.

3. Обоснование адаптированной реализации технологии разработки и принятия предпринимательских решений

3.1. Технология разработки и принятия предпринимательских решений в управлении малыми и средними предпринимательскими структурами

Система управления для малого предприятия, прежде всего, отличается тем, что зачастую фактически представлена одним человеком – предпринимателем (ППР) [76]. Для средних предприятий в управлении участвуют и другие работники, однако возможности использования современного информационно-аналитического инструментария лишь в рамках их систем управления без привлечения внешних средств также весьма ограничено. Да и непосредственное участие предпринимателя в управлении весьма значительно – он, как правило, является активным участником всех его этапов, особенно для важных решений, относящихся к результативности предприятия, хотя принятие части решений предпринимателем может быть делегирована кому-то из его сотрудников.

Надо отметить возможность создания на средних (да иных и малых) предпринимательских структурах временных или постоянных информационно-аналитических групп (ИАГ), в состав которых входят ведущие специалисты предприятия. Работа этих групп может осуществляться или в плановом регулярном порядке, или же по мере необходимости, связанной с решением возникающих проблем [31,39,69]. Участники такой группы работают в ее составе в порядке совмещения со своими основными обязанностями, может быть, за исключением специалиста в области информационных технологий.

Но в любом случае малые и средние бизнес-структуры объединяет в контексте нашего исследования то, что они являются в управлении явно выражено ППР-центричными (или предприниматель-центричными). Поэтому мы считаем, во-первых, возможным использование одних и тех же технологических подходов в управлении малыми и средними предприятиями, во-

вторых, при этом принимаем в расчет наличие определенных отличий в реализации технологии разработки и принятия решения для малых и средних предпринимательских структур, в-третьих, мы считаем, что в обеих этих группах предприятий следует формировать технологию, точнее, ее модели для малых и средних предприятий, разработки и принятия предпринимательских решений в рамках общих положений предлагаемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений и ее соответствующих субтехнологий.

При этом, естественно, следует учитывать специфику малого и среднего бизнеса. Поэтому в принципе мы не исключаем и более детальной дифференциации в реализации предлагаемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений для малых и средних предпринимательских структур. Например, с учетом отраслевой и региональной специфики [67,83,113,141]. Важная роль в этой связи мы отводим и личностным характеристикам предпринимателя, его опыту и уровню профессиональной подготовки.

Модель предлагаемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений для малых и средних предпринимательских структур представляет собой, по сути, структуризацию соответствующей управленческой деятельности и ее алгоритмизацию для предпринимателя, включая вопросы использования им внутренних и внешних по отношению к управляемой бизнес-структуре информационно-аналитических средств [102].

Общая схема модели технологии разработки и принятия решения для малого и среднего предпринимательства представлена на рисунок 3.1.1, где СтI, СтII, СтIII, СтIV обозначают соответственно первую, вторую, третью и четвертую субтехнологии предлагаемой технологии разработки и принятия решения (разделы 1.2 – 1.3). Характерной ее чертой является то, что она представляет собой технологию преимущественно индивидуального (личностного) управления – предприниматель постоянно находится «внутри» технологии и активно участвует в ее реализации.

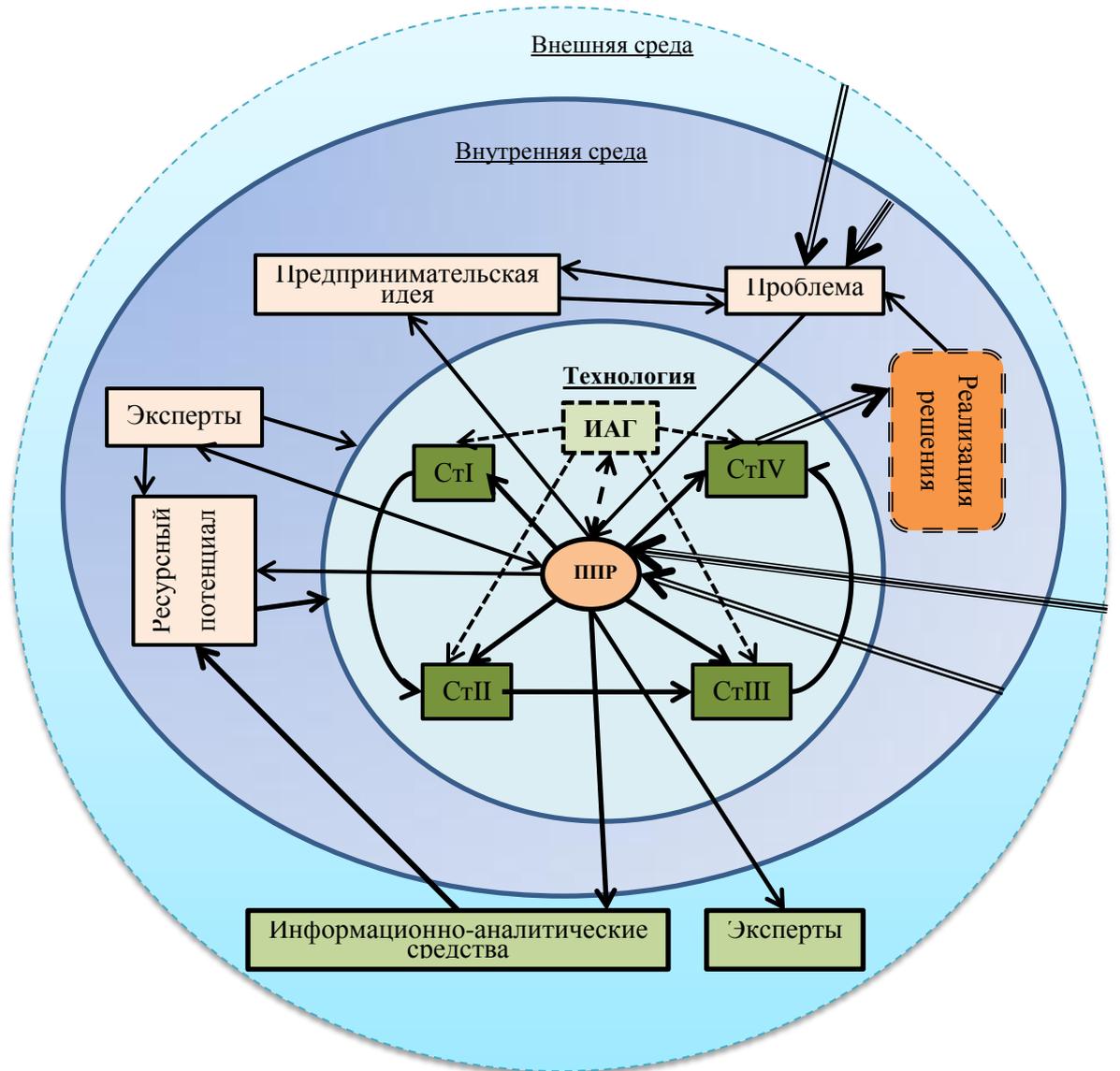


Рисунок 3.1.1 – Модель технологии разработки и принятия предпринимательских решений в малых и средних предпринимательских структурах

Источник: авторская разработка

Рассмотрим теперь более развернутую характеристику содержания этапов алгоритма технологии разработки и принятия предпринимательских решений для малых и средних предпринимательских структурах, представленных в таблица 1.3.1. Эта характеристика, по сути, определяет пределы и перспективы практического использования предлагаемой технологии разработки и принятия решений для малых и средних бизнес-структур, так как ос-

новывается на учете их специфики.

1.1. Определение системы индикаторов и нормативов, адекватно отражающей ход и состояние процессов и явлений, относящихся к предпринимательской деятельности – очень важный этап, так как их использование определяет не только процедуры выбора управленческих действий, но и служит основой системы контроля исполнения принятого решения. Более того, только с их использованием может быть правильно идентифицирована проблемная ситуация.

Здесь следует иметь в виду, что круг используемых в управлении предпринимательской деятельностью индикаторов и нормативов может быть гораздо шире используемых в рамках решаемой проблемы показателей.

Для малых и средних предприятий личное восприятие ППР исследуемой ситуации также может выступать (и зачастую выступает) в виде интегрального неформализуемого индикатора проблем. При этом надо ясно осознавать преимущества и недостатки его использования. Предлагаемая нами технология, по сути, и направлена на снижение негативных последствий преувеличения этого индикатора.

Реализация данного этапа технологии управления связана с изучением собственного и внешнего опыта бизнес-деятельности и с привлечением в случае необходимости экспертов, а также, естественно, со следованием соответствующим нормативным документам федерального, регионального и муниципального уровней власти. Необходимым условием является личное участие ППР.

1.2. Формирование информационной базы управления. Этот процесс должен быть непрерывным и не связан лишь с решением конкретной проблемы. Однако ее решение может потребовать эксклюзивных информационных действий, связанных с особенностями конкретной решаемой проблемы.

Особая задача для малого и среднего бизнеса заключается в организации информационной службы, опирающейся на использование современных информационных технологий. Здесь следует принимать в расчет не только

ресурсные ограничения, но и консерватизм, а также отсутствие необходимых знаний и навыков у предпринимателя.

Для средних, на и некоторых малых, предприятий обязанность формирования и использования информационной базы управления может быть вменена кому-то из сотрудников предприятия, может быть, объединенных в ИАГ. Однако в любом случае следует ориентироваться на использование современных информационных технологий.

Необходимо также учитывать наличие информации, доступной только предпринимателю, который при этом еще может быть и ее единственным носителем.

1.3. Осознание наличия проблемы, ее констатация или прогностическое видение ее появления и проявлений осуществляется, как правило, предпринимателем на основе анализа имеющейся информации о соответствующих изменениях во внешней и внутренней среде предприятия, его знаний и опыта, прогностического видения развития проблемной ситуации. Возможно консультационное общение с внешними экспертами, а также и собственным персоналом, включая создание ИАГ.

Далее следует идентификация проблемы и отнесение ее к одному из классов, как правило, не формальное, а с точки зрения предпринимателя.

Обычно этот этап осуществляется лично ППР. Однако в случае серьезности (реальной или кажущейся) проблемы ему следует обратиться за консультацией к соответствующим экспертам – внутренним и/или внешним.

В любом случае идентификация проблемы базируется на анализе всей информации, прямо или косвенно к ней относящейся.

1.4. Прогностический анализ проблемной ситуации в большинстве случаев для малых и средних предприятий сводится к формированию прогностического представления у предпринимателя о возможных путях ее развития. В ряде случаев для его формирования в качестве экспертов могут быть привлечены специалисты предприятия (ИАГ), если таковые есть, или же могут быть осуществлено обсуждение с коллегами из других организаций. Однако, на

наш взгляд, при возникновении серьезных проблем необходимо привлечение внешних прогностических средств, стоимость использования которых зачастую значительно ниже возможных потерь в случае принятия неверного решения.

1.5. Анализ проблемной ситуации, по сути, представляет собой анализ всей имеющейся информации о ней (формализованной и неформализованной, полной и неполной, точной и не точной) и включает в себя анализ нынешнего состояния дел в совокупности с прогнозируемым ходом ее развития (пункт 1.4). Обязательным является личное участие предпринимателя. При наличии серьезных угроз в ходе развития проблемной ситуации необходимо привлечение экспертов – внутренних (при их наличии, ИАГ) и/или внешних.

1.6. Важным инструментом решения проблемы является ее декомпозиция, если это возможно в рамках рассматриваемой проблемной ситуации, то есть разбиение ее на несколько более мелких проблем, каждая из которых также решается в рамках предлагаемой нами технологии управления как отдельная проблема, хотя и связанная с решением других проблем, включая и те которые идентифицированы в результате проведенной декомпозиции.

К тому же выделенные подпроблемы могут иметь существенно различную значимость для предпринимателя.

1.7. Любая решаемая управленческая проблема может быть отнесена к определенному классу проблем. При возникновении серьезных проблем и затруднений у ППР и/или ИАГ с ее классификационной принадлежностью необходимо привлечение внешних экспертов. Хотя для малых и средних предприятий этот этап в явном виде зачастую не осуществляется.

1.8. Изучение опыта решения аналогичных проблем, как самого управляемого предприятия, так и внешнего. Для этого следует использовать собственную информационную базу, неформализованный опыт предпринимателя, а также возможности, предоставляемые современными коммуникационными средствами, включая привлечение экспертов.

1.9. При решении серьезных проблем и наличии сомнений в правиль-

ности проведенной идентификации и классификационной принадлежности проблемы может возникнуть потребность в дополнительном исследовании проблемной ситуации с возвратом на этап 1.5 технологии, включая и повторный прогностический анализ (этап 1.4).

Решение о проведении дополнительного исследования принимает предприниматель. Для средних предприятий возможно предварительное проведение внутреннего обсуждения в рамках ИАГ целесообразности возврата на предыдущие этапы субтехнологии.

1.10. Переход к этапу 1.4 и/или 1.5 осуществляется, если требуется дополнительное исследование проблемной ситуации, или же производится переход к реализации субтехнологии II – если не требуется.

2.1. Оценка уровня определенности проблемы состоит в отнесении ее к одному из классов: определенная, рисковая, неопределенная. При возникновении серьезных затруднений у ППР необходимо привлечение внешних экспертов, так как необоснованное повышение уровня определенности проблемы может привести к серьезным потерям, включая катастрофические, а понижение – к снижению качества и эффективности решения.

2.2. Определение возможности и целесообразности повышения уровня определенности проблемы состоит в следующем:

- оценка возможности привлечения дополнительной информации и ее продуктивного анализа;
- ресурсные издержки, включая временные, повышения уровня определенности и их соотношение с ожидаемым результатом.

Реализация этого этапа осуществляется при непосредственном участии предпринимателя с привлечением экспертной поддержки – внутренней (ИАГ) или внешней.

2.3. В зависимости от результатов предыдущего этапа осуществляется либо возврат к субтехнологии I, либо переход к следующему этапу алгоритма 2.4.

2.4. При возникновении серьезных затруднений у предпринимателя

необходимо привлечение внешних экспертов. При этом следует иметь в виду, что зачастую ППР не обладает необходимыми знаниями (и даже представлениями) для реализации этого этапа.

Для средних предприятий возможно предварительное проведение внутреннего обсуждения (в рамках работы ИАГ).

2.5. Осуществляется конкретизация условий привлечения внешних информационно-аналитических средств, а также формирования собственных средств, включая оценку требуемых для этого ресурсных издержек и эффективности использования.

Содержательное наполнение этого этапа определяется серьезностью решаемой проблемы, ее повторяемостью и уровнем определенности, ресурсными возможностями предприятия и позицией предпринимателя применительно к использованию современного информационно-аналитического инструментария разработки решения.

2.6. Переход к субтехнологии III. Решение принимает ППР, так как в случае сомнений он может принять решение о возврате на один из предыдущих этапов технологии.

3.1. Для малых и средних предприятий постановка целей относится к компетенции предпринимателя. При этом необходимо руководствоваться системными закономерностями целеполагания. Возможно привлечение экспертов – внутренних (ИАГ) и внешних.

3.2. Формирование множества альтернативных вариантов решения проблемы – один из самых ответственных этапов предлагаемой технологии. Он определяет не только уровень определенности решаемой проблемы, но и предопределяет эффективность ее решения. Необходимо личное участие предпринимателя, так как только ему известны истинные цели, все ограничения и возможности решения. И для малых, и для средних предприятий в случае решения серьезных проблем весьма желательно привлечение экспертов, так как порой предприниматель может и не знать о предпочтительной альтернативе или наличии опасной альтернативы, что приводит, как минимум, к

потере возможной прибыли, а то и гибели предприятия. При формировании множества альтернатив обязательно следует принимать во внимание и другие решения предпринимателя, им ранее принятые и/или планируемые.

Важно сформировать максимально широкое множество альтернатив, однако при этом не следует упускать из вида временной фактор, а также требования сопоставимости вариантов и обозримости указанного множества для предпринимателя.

3.3. Формирование критериев оценки альтернатив с одной стороны – прерогатива предпринимателя, с другой стороны, каждая проблема имеет свои специфические особенности, например, отраслевые, поэтому следует использовать общепринятые критерии, включая нормативные. Решающее слово за ППР, но и для малых, и для средних предприятий желательно привлечение экспертов в решении сложных проблем, а также изучение аналогичного опыта других предпринимательских структур. Критерии также должны учитывать связь с другими решениями, принятыми и/или возможными.

Следует указать на неоднозначность и субъективность формирования множества критериев, зависимость от личностных характеристик предпринимателя, изменение их состава и приоритетности во времени и пространстве.

3.4. Специфика предпринимательской деятельности, прежде всего, ее рисковый характер, предъявляет особые требования к научно обоснованному предвидению последствий принимаемых решений, максимизации на этой основе получаемых выгод и элиминирования возможных негативных последствий. Поэтому прогностическое обеспечение разработки и принятия решений играет в бизнесе чрезвычайно важную роль.

В современных условиях осуществление прогнозирования лишь на основе предпринимательского чутья и предвиденья для многих проблемных ситуаций явно недостаточно. Требуется максимально возможное использование всей доступной информации с применением комплекса современных

информационно-аналитических средств. То есть и для малых, и для средних предприятий следует рассчитывать не только на прогностическое чутье ППР, но и рассматривать возможность привлечения внешних средств, адекватных решаемым задачам и ресурсным возможностям бизнес-структуры.

Естественно, прогностического исследования требует далеко не каждая решаемая проблема, но в случае серьезной ситуации оно может оградить от возникновения более тяжелых проблем, сопряженных с большими потерями, не соизмеримыми с затратами на проведение прогнозирования. Решение о составе и порядке использования средств прогнозирования принимает предприниматель, но с обязательным консультированием с соответствующими специалистами.

Здесь не последнюю роль играют личностные характеристики предпринимателя, его опыт и компетентность, склонность к риску.

3.5. Определение ветви субтехнологии III в зависимости от уровня определенности решаемой проблемы, то есть переход на соответствующую ветвь рассматриваемого алгоритма: 1.) определенную; 2.) рисковую; 3.) неопределенную.

ППР обязательно принимает участие в этой процедуре или в качестве исполнителя, или в связи с тем, что он не всегда предоставляет всю имеющуюся у него информацию по решаемой проблеме аналитикам.

3.5.1. Определенный уровень решаемой проблемы по сути своей предполагает решение задачи оптимизации – выбор наиболее оптимального варианта из имеющихся альтернатив. В зависимости от решаемой проблемы и позиции оценивания результата ППР осуществляется переход на одну из ветвей оптимизации: 1. однокритериальную; 2. многокритериальную. При этом обязательным является участие ППР и/или ИАГ в постановке задачи оптимизации – формировании критериев и ограничений – и экспертной оценке полученных решений. Нередко, особенно для малых предприятий, все сводится к применению экспертного подхода с одним экспертом в лице самого предпринимателя.

При использовании же формализованных методов оптимизации для малых и средних предпринимательских структур требуется привлечение специалистов в области экономико-математических методов, хотя в ряде случаев можно обойтись и широко доступными средствами решения задач оптимизации, например, используя возможности Microsoft Excel.

3.5.1.1. Решение задачи однокритериальной оптимизации может осуществляться и без непосредственного участия ППР собственными сотрудниками (ИАГ) или привлеченными внешними организациями. Конечно, не исключается вариант личного участия в этом и самого предпринимателя при наличии у него минимально необходимой подготовки.

3.5.1.2. Прогностический анализ найденного варианта решения: в не критических случаях – это прогнозное видение ситуации ППР и, может быть, внутренняя экспертиза (ИАГ), в критических – необходимо привлечение внешних прогностических средств.

3.6.1.1. Обоснование найденного варианта решения однокритериальной задачи оптимизации или возврат на один из предыдущих этапов алгоритма. Первое осуществляется путем его описания с требуемым уровнем детализации для исполнителей, если найденный вариант решения устраивает предпринимателя, второе – если найденный вариант по каким-то причинам его не устраивает, в частности, по результатам прогностического анализа.

В любом случае окончательное заключение принимает ППР.

3.5.2.1. Решение задачи многокритериальной оптимизации, как правило, требует привлечения внешних расчетно-аналитических средств с обязательным участием ППР (а также ИАГ) и в формировании множества критериев и ограничений задачи оптимизации, и в их свертке и/или ранжировании, если потребуется, и определении совокупности ограничений, и множества возможных альтернатив, и в формировании множества Парето на всех стадиях решения, и особенно в выборе окончательного варианта (вариантов) решения, то есть во всем ходе решения задачи оптимизации в силу его многокритериальной специфики.

Для малых и средних предприятий многокритериальная оптимизация, как правило, производится экспертным путем при непосредственном участии предпринимателя, может быть, в качестве единственного эксперта.

3.5.2.2. Прогностический анализ найденных вариантов решения осуществляется следующим образом: в некритических проблемных ситуациях – это формирование прогнозного видения развития проблемной ситуации ППР и, может быть, внутренняя прогностическая экспертиза – при наличии возможностей (ИАГ), иначе – необходимо привлечение внешних прогностических средств.

3.6.1.2. Обоснование найденных вариантов решения или возврат на один из предыдущих этапов алгоритма – также как и в п. 3.6.1.1.

3.5.3. Рисковый уровень решения проблемы: определение состава требуемых расчетно-аналитических средств зависит от уровня критичности проблемной ситуации, ресурсных возможностей и отношения ППР к современным расчетно-аналитическим методам. В критических ситуациях обязательным является привлечение соответствующих экспертов.

3.5.3.1, 3.5.3.2, 3.5.3.3. Анализ рисков ситуации, оценка вероятностей альтернатив, прогностический анализ найденных вариантов решения: в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется ППР, ИАГ или же привлекаются также внешние информационно-аналитические средства.

3.5.3.4. Стресс-тестирование проводится лишь для потенциально опасных проблемных ситуаций. Как и на предыдущих этапах в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации, требуемой точности прогнозов и дальнейшего их использования ресурсных возможностей осуществляется ППР, ИАГ или же привлекаются внешние информационно-аналитические средства.

3.5.3.5. Оценка приемлемости предпринимательского риска осуществляется только лично предпринимателем, может быть, с привлечением в каче-

стве консультативного органа ИАГ. Результат значительно зависит от личностных характеристик предпринимателя – его склонности к риску.

3.5.3.6. Выбор методов управления рисками (см., разделы 1.2, 1.3) осуществляется ППР и зависит от его компетентности, ресурсных возможностей предприятия и уровня критичности проблемной ситуации, а также характеристики имеющихся альтернативных вариантов решения.

3.6.2. Обоснование найденных вариантов решения для принятия решения: в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется ППР, ИАГ или же привлекаются внешние информационно-аналитические средства. При этом обязательно предприниматель должен сформировать ясное представление о возможных исходах рискованной ситуации в случае принятия решения.

3.5.4. Неопределенный уровень: определение состава требуемых расчетно-аналитических средств – аналогично п. 3.5.3.

3.5.4.1. Формирование множества известных альтернатив: осуществляется уточнение результатов этапа 3.2.

3.5.4.2. Оценка вероятности остаточной альтернативы представляет собой ответственный, но весьма субъективный этап подготовки решения, так как производится в условиях информационного дефицита и основывается лишь на экспертных подходах, реализуемых с участием предпринимателя, ИАГ, а также, в случае необходимости, внешних информационно-аналитических средств.

3.5.4.3. Прогностический анализ остаточной альтернативы представляет собой органическое продолжение предыдущего этапа. Они должны выполняться в едином комплексе.

3.5.4.4. Оценка идентифицированных альтернатив проблемной ситуации в рамках блоков 3.5.3.2 - 3.5.3.4 предлагаемого алгоритма с учетом специфики малых и средних предприятий.

3.5.4.5. Стресс-тестирование остаточной альтернативы – аналогично п. 3.5.3.4. Разница состоит лишь в том, что непременно надо принимать в рас-

чет возможность максимально неблагоприятного развития проблемной ситуации даже если предприниматель и считает ее вероятность пренебрежимо малой.

3.5.4.6. Оценка приемлемости предпринимательского риска в условиях неопределенности осуществляется лично предпринимателем аналогично п. 3.5.3.5, особенно применительно к остаточной альтернативе с учетом результатов стресс-тестирования.

3.5.4.7. Если требуются дополнительные исследования, то осуществляется возврат на первую субтехнологию или, может быть, на более поздние этапы технологии разработки решения.

3.5.4.8. Если не требуются дополнительные исследования проблемной ситуации, то осуществляется выбор методов управления и для идентифицированных альтернатив, и для остаточной альтернативы (аналогично п. 3.5.3.6).

В зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется ППР (с участием ИАГ) или же привлекаются также внешние информационно-аналитические средства.

3.6.3. Обоснование предлагаемых вариантов решения проблемы – аналогично п. 3.6.2.

4.1. Окончательный выбор варианта решения идентифицированной проблемы и его оценка – в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется лично ППР (возможно с участием ИАГ) или же привлекаются также внешние информационно-аналитические средства.

Обязательным компонентом оценки является экономическая оценка – и с точки зрения ресурсных возможностей, и с позиции влияния принимаемого решения на прибыль управляемой предпринимательской структуры.

4.2. Верификация выбранного варианта решения проблемы в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется предпринимателем (возможно с участием ИАГ) или же привлекаются также внешние информационно-аналитические средства.

4.3. Валидация выбранного варианта решения осуществляется ППР с необходимым формальным представлением принятого решения, согласованием (если потребуется) и доведением его до всех заинтересованных лиц.

4.4. Разработка плана реализации решения проблемы в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется предпринимателем или же им привлекаются также внутренние (ИАГ) и/или внешние информационно-аналитические средства. Производится согласование плана реализации решения с уже имеющимися планами или предполагаемыми, если необходимо, то их корректировка.

4.5. Верификация плана с точки зрения его выполнимости и по ресурсам, и по прогнозируемому развитию проблемной ситуации, а также согласованности с другими решениями. Внесение корректив в план по результатам верификационных действий. Осуществляется под непосредственным руководством предпринимателя.

4.6. Определение ответственных исполнителей и формальное закрепление за ними обязанностей.

4.7. Определение системы контроля исполнения плана.

Каждый управленческий технологический цикл обязательно должен завершаться анализом и оценкой всех процессов разработки и принятия решения выявленной проблемы, его результатов и развития проблемной ситуации. В зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется ППР, ИАГ или же привлекаются также внешние аналитические средства.

Согласно представленной модели технологии разработки и принятия решений для малых предприятий нами осуществлена оценка экономической эффективности производства зерна в крестьянском фермерском хозяйстве «Возрождение 2» Арзгирского района Ставропольского края с учетом оценки факторов риска и неопределенности (раздел 3.3).

3.2. Модель технологии разработки и принятия предпринимательских решений в системах управления крупных предприятий

Технология разработки и принятия решения в системах управления крупных предприятий – это, прежде всего, в отличие от малых и средних предпринимательских структур, технология группового управления. При этом предприниматель зачастую не участвует лично в ее реализации, по крайней мере, всех ее этапов. Более того, он может находиться и вне управляемой предпринимательской структуры, делегировав право управления ею наемным менеджерам. Хотя, конечно, в принятии жизненно важных для бизнес-структуры решений его участие является неизбежным. Такая ситуация нашла свое отражение в модели технологии разработки и принятия решений в крупных предпринимательских структурах, представленной на рисунке 3.2.1

В связи с этим очень ответственным компонентом процессов формирования и развития системы управления предприятием является решение предпринимателем задачи создания и обеспечения эффективной деятельности квалифицированной и работоспособной управленческой команды.

Ключевым фактором эффективного управления является работа с информацией. Информационно-аналитическая служба (ИАС) предприятия, с одной стороны, конечно, составляет неотъемлемый компонент системы управления, а с другой – она должна быть в определенной степени дистанцирована от менеджмента. Этим обеспечивается большая объективность аналитической и прогностической деятельности в управлении. К тому же эта служба должна напрямую предоставлять требуемую информацию предпринимателю в связи с тем, чтобы у него было достаточно объективное и своевременное представление о ходе функционирования и развития его предприятия, в том числе и о качестве управления им.

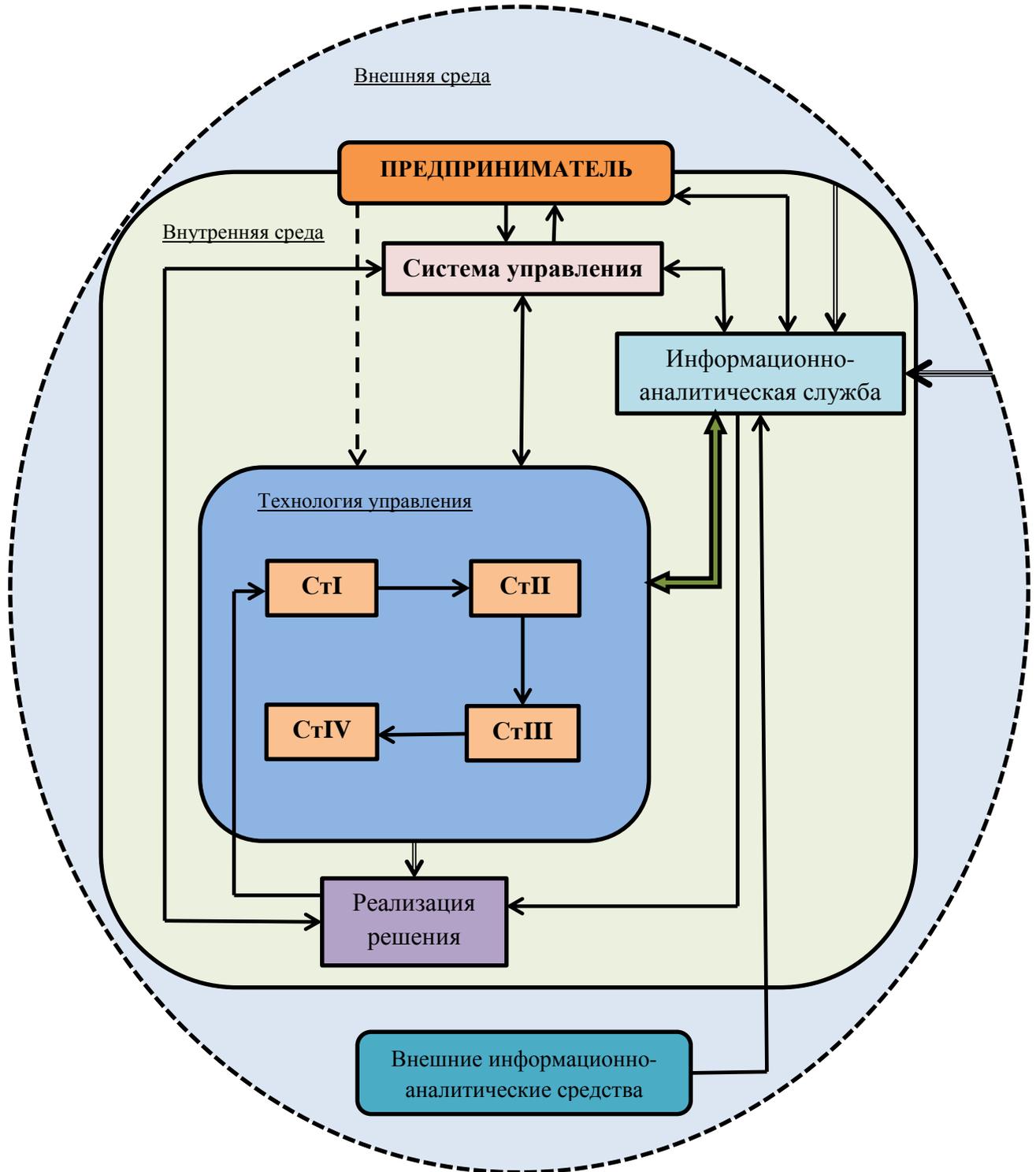


Рисунок 3.2.1 – Модель технологии разработки и принятия предпринимательских решений в крупных предпринимательских структурах

Источник: авторская разработка

Таким образом, информационно-аналитическая служба в определенном смысле является одновременно и внутренним, и внешним субъектом по отношению к системе управления – она ей полностью не подчиняется, но обязана безоговорочно выполнять все требуемые для системы управления информационно-аналитические действия.

Содержательное наполнение этапов алгоритма технологии разработки и принятия предпринимательских решений, представленных в таблице 1.3.1, для крупных предпринимательских структур в силу различий в масштабах решаемых задач и в ресурсных возможностях, естественно, отличается от рассмотренного в разделе 3.1 их содержания для малых и средних предприятий. В то же время их смысловая и функциональная нагрузка, а также структурно-логическая управленческая роль остаются в целом неизменными.

Важным отличием рассматриваемой технологии для крупных предпринимательских структур является также наличие собственной информационно-аналитической службы, представленной или соответствующим отделом, или, по меньшей мере, постоянно действующей группой, обязанностью которой является постоянный сбор и анализ управленческой информации. Необходимым условием эффективной работы этой службы является регулярное квалифицированное использование современных коммуникационных и информационно-аналитических компьютерных технологий.

Предлагаемая технология разработки и принятия решений применима, конечно, и для относительно самостоятельных подсистем крупного предприятия, то есть, по сути, она может иметь и модульную структуру.

В то же время специфика предпринимательской деятельности накладывает свой отпечаток и на управление крупными предприятиями, что обуславливает значимость предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательских решений. Более того, для таких предприятий существенно возрастает цена ошибочных решений.

Также следует принимать в расчет и то обстоятельство, что собственно предпринимательские решения сопряжены с деятельностью наемных мене-

джерев. А значит, к числу источников проблем добавляется противоречие между собственником-предпринимателем и профессиональными управленцами. Технологический подход к управлению, помимо прочего, призван сгладить остроту этого противоречия.

Рассмотрим теперь более развернутую характеристику содержания этапов алгоритма технологии разработки и принятия предпринимательских решений для крупных предпринимательских структур, отличного от изложенного в разделе 3.1. Мы при этом концентрируем внимание лишь на тех этапах алгоритма, которые заметно отличаются от соответствующих этапов технологии для малых и средних бизнес-структур, рассмотренных нами в разделе 3.1. При этом, естественно, имеется в виду, что вся содержательная часть этих этапов остается приемлемой для всех видов предпринимательских структур.

Тем самым мы определяем пределы и перспективы практического использования технологии разработки и принятия предпринимательских решений для крупных бизнес-структур, отличные от соответствующих характеристик для малого и среднего предпринимательства.

В то же время следует отдавать себе отчет в том, что и сходные по предназначению и содержанию этапы также имеют естественные отличия для крупных предпринимательских структур, как уже говорилось, и по масштабу задач, и по ресурсным возможностям исполнения, но эти отличия методологически, по нашему мнению, не являются принципиальными.

1.2. Для крупных предпринимательских структур формированием и актуализацией информационной базы должно заниматься специальное подразделение. На наш взгляд, оно должно входить в состав информационно-аналитической службы.

Процесс формирования информационной должен быть непрерывным и не связан лишь с решением конкретной проблемы. Более того, как уже упоминалось, сама эта служба может указать на наличие или возможность возникновения проблемы. А это может повлечь за собой необходимость осу-

ществления дополнительных информационных действий, связанных уже с особенностями конкретной проблемы.

Однозначно информационно-аналитическая служба должна опираться на использование современных компьютерных технологий. На наш взгляд, в ее функции должно входить прямое обеспечение предпринимателя информацией, что и отражено на рисунке 3.2.1.

1.3. Субъектами осознания наличия проблемы, ее констатации и/или прогностического видения ее возникновения являются: предприниматель (ППР), в частности при формулировании им новой предпринимательской идеи; руководитель предприятия, являющийся ЛПР в силу делегированных ему предпринимателем полномочий; система управления предприятия; информационно-аналитическая служба. В угрожающих предприятию случаях в ситуации неопределенности целесообразно обращение к услугам внешних информационно-аналитических служб и экспертов.

1.4. Прогностический анализ проблемной ситуации в большинстве случаев предназначен для формирования у ППР обоснованного прогнозного представления о возможных путях ее развития. Его проведение должно входить в число основных функций ИАС. При возникновении же серьезных проблем, чреватых большими последствиями (негативными или позитивными) для управляемой предпринимательской структуры, необходимо воспользоваться услугами специализированных внешних организаций.

На наш взгляд, в составе ИАС целесообразно создание специальной группы с соответствующим кадровым и программно-компьютерным обеспечением, основной функцией которой является осуществление регулярной прогностической деятельности и предоставлении ее результатов предпринимателю.

1.5. Осуществляется анализ всей доступной информации о проблемной ситуации (формализованной и неформализованной, точной и неточной). Он включает в себя анализ нынешнего состояния дел в совокупности с прогнозируемым ходом ее развития (пункт 1.4). Производится ИАС, если потребу-

ется, с привлечением менеджмента и ППР. При наличии серьезных угроз в ходе развития проблемной ситуации необходимо привлечение внешних аналитических средств и экспертов.

1.6. В частности декомпозиция проблемы может быть осуществлена и исходя из ее структурной проекции на соответствующие подразделения предприятия.

1.7. Анализируемая проблема ИАС должна быть отнесена к определенному классу проблем (раздел 1.2). При возникновении серьезных проблем и затруднений с их групповой принадлежностью необходимо проведение таксонометрического анализа и/или использование услуг внешних аналитических средств и экспертов.

2.1. Важность результатов этого этапа технологии предьявляет к ИАС особые требования по его реализации, прежде всего – это максимально возможное снижение уровня неопределенности проблемы, которое напрямую направлено на снижение рисковости предпринимательской деятельности. А эта деятельность требует формирования соответствующего аналитического инструментария и подбора кадров, а также регулярного мониторинга внешней и внутренней среды управляемой бизнес-структуры.

2.4. Формирование информационно-аналитического инструментария разработки и принятия решений для крупных предприятий не должно быть связано лишь с решением конкретной проблемы, а предназначено для решения всего круга решаемых задач. Однако это не исключает использование и эксклюзивных методов, особенно в случае решения наиболее серьезных проблем. Необходимо отметить необходимость адаптации универсальных аналитических методов к условиям конкретного предприятия, а также регулярность модернизации и наращивание мощности ИАС.

2.6. В случае возникновения проблем, угрожающих ключевым целевым установкам управляемой предпринимательской структуры ЛПР обязательно должно провести консультации с предпринимателем, если он сам не является ППР.

3.1. Миссия предприятия и его стратегические цели обязательно формируются с участием предпринимателя, остальные стадии целеполагания входят в компетенцию системы управления предприятия.

3.2. При возникновении или угрозе возникновения серьезных проблемных ситуаций необходимо личное участие предпринимателя, так как только ему известны истинные цели, все ограничения и возможности решения. При формировании альтернативных вариантов решения следует сразу учитывать вопросы их сравнимости, особенно с точки зрения эффективности – это и критерии сравнения, и обозримость множества альтернатив.

Следует избегать крайних позиций, связанных со стремлением минимизации и максимизации множества альтернатив. Первое ведет к принятию неоптимальных решений, второе – к неоправданным ресурсным издержкам, а главное – к потере времени, что в условиях современной динамичной экономики зачастую просто недопустимо.

Для повторяющихся проблем целесообразно формировать и актуализировать базу альтернативных решений.

3.3. Формирование системы критериев оценки альтернатив для крупных предприятий имеет свою специфику – большее число критериев и большие возможности решения многокритериальных задач оценивания. Надо также принимать в расчет то, что приоритетными являются альтернативы, приводящие к эффективным решениям для всей управляемой бизнес-системы, а не только для ее подразделений. Возникающие при этом противоречия должны решаться в пользу глобальной эффективности. Их недопущение и/или устранение – прямая обязанность предпринимателя.

Здесь следует принимать в расчет и вычислительный инструментарий, и организацию проведения экспертных процедур оценивания – индивидуальных и коллективных.

3.4. Крупные предпринимательские структуры, в отличие от малых и большинства средних, имеют возможность осуществления регулярной прогностической деятельности. Поэтому ИАС должна обеспечивать постоянное

прогностическое обеспечение всех процессов управления. Она должна регулярно готовить соответствующие материалы не только для системы управления предприятием, но и непосредственно для предпринимателя.

Эти обстоятельства, с учетом личного отношения ППР к возможностям прогнозирования, и определяют состав используемых прогностических средств.

3.5.1.1. Решение однокритериальных задач при разработке решений для крупных бизнес-структур зачастую носит технический характер и не связан с наиболее серьезными задачами. Тем не менее, ИАС должна обладать соответствующим программно-компьютерным обеспечением и людьми, умеющим его квалифицированно и уместно использовать.

3.5.2.1. Решение задач многокритериальной оптимизации является более типичным для крупных предприятий. Для него требуется соответствующая экспертная поддержка. Поэтому ИАС должна обладать требуемыми экспертными ресурсами и современными технологиями организации их эффективного использования – индивидуального и коллективного.

Помимо выбора вариантов эксперты должны привлекаться и к их прогностическому анализу и оценке.

Разработка и принятие решений в условиях риска и неопределенности – это использование методов риск-менеджмента, то есть и сама предлагаемая технология выступает в качестве его компонента [28]. Здесь отличие крупных предпринимательских структур проявляется наиболее явно по сравнению с малыми и средними бизнес-системами. Это проявляется и в масштабе рисков, и в необходимости учета большого числа факторов. Но в то же время следует иметь в виду и большую инерционность управляемых крупных систем, и несравнимо большие ресурсные возможности управления. При этом, как уже упоминалось, семантическое содержание управленческих действий является инвариантным по отношению к размеру предприятия. А значит, технологические этапы управления в целом остаются неизменными.

3.5.3.1, 3.5.4.1. Следует указать на особенности разработки решений в

условиях риска и неопределённости, порождаемых конфликтами внутри организации, в частности из-за распределения ресурсов и прибыли между ее различными подразделениями. Снизить остроту ситуации можно как на стадии разработки решения, так и на стадии согласования принимаемого решения со всеми заинтересованными сторонами.

3.6.2, 3.6.3. Обоснование найденных вариантов решения для принятия решения: в зависимости от уровня критичности проблемной ситуации осуществляется в рамках ИАС или же возможно привлечение внешних информационно-аналитические средства. Предоставляется ЛПР, а в особо значимых случаях – и предпринимателю.

4.1. Осуществляется в зависимости от значимости принимаемого решения и делегирования полномочий одним из следующих субъектов: ИАС, ЛПР, предприниматель или совместная работа в составе специально созданной группы, может быть, даже с привлечением внешних информационно-аналитических средств.

Оценка имеет два аспекта: системный – влияние решения на всю управляемую бизнес-структуру, структурно-организационный – влияние принимаемого решения на ее отдельные компоненты и элиминирование возможных противоречий (и даже конфликтов) между ними.

4.2. Осуществляется ИАС или же внешними информационно-аналитическими или экспертными средствами. В большинстве случаев обязательно проведение прогностического анализа принимаемого варианта решения.

Для ключевых решений обязательна их верификационная оценка лично предпринимателем.

4.3. Осуществляется, как правило, ЛПР, но в критических проблемных ситуациях неизбежно участие предпринимателя. Причем, в отличие от малых и средних предприятий, этот этап не ограничивается формальным представлением принятого решения. Оно должно сопровождаться необходимым ком-

плектом соответствующей нормативной документации, определяющей ответственных исполнителей, их функции и координацию действий.

Следует указать на существенно большее разнообразие конкретных реализаций предлагаемой модели технологии разработки и принятия предпринимательских решений для крупных предпринимательских структур, нежели для малых и средних предприятий [16,20,25].

В качестве иллюстрации применения технологии разработки и принятия предпринимательского решения для крупных предпринимательских структур, согласно алгоритму раздела 1.3, проведены расчеты на базе виноградарского предприятия ЗАО «Левокумское» Левокумского района Ставропольского края [41]. Рассматриваемая проблемная ситуация является «чисто» предпринимательской – обеспечение максимизации прибыли, то есть имеет место решение однокритериальной задачи оптимизации.

Предлагаемый технологический подход к решению проблемы дает предпринимателю ясный алгоритм действий, снижает их неопределенность и позволяет использовать широко доступные вычислительные средства, не требующие специальной профессиональной подготовки.

1.1. Определение индикаторов и нормативов. Для составления экономико-математической модели введем обозначения переменных.

x_1 – объем реализованных сухих вин (дал.),

x_2 – объем реализованных крепленых вин (дал.),

x_3 – объем реализованного коньячного виноматериала (дал.),

x_4 – количество винограда европейских сортов, поступающего на переработку, тонн,

x_5 – количество винограда европейских сортов, поступающего на реализацию в свежем виде, тонн,

x_6 – количество винограда комплексно-устойчивых сортов, поступающего на переработку, тонн,

x_7 – количество винограда комплексно-устойчивых сортов, поступающего на реализацию в свежем виде, тонн.

1.2. Формирование информационной базы осуществлено на основе первичной производственно-финансовой документации ЗАО «Левкумское». Предприятие выращивает виноград европейских и комплексно-устойчивых сортов, от 8 до 14% выращенного винограда поступает на реализацию в свежем виде. Остальная часть произведенного винограда перерабатывается на виноматериал, причем доля сухих вин по данным анализа деятельности предприятия за период с 2004 по 2013 гг. составляла от 68 до 74%. Крепленые вина на исследуемом предприятии производят в небольшом объеме – в среднем от 7 до 13% от общего объема реализации. Остальной виноград перерабатывается на коньячный виноматериал – в объеме от 16 до 22%.

В 2013 году на предприятии ЗАО «Левкумское» было произведено 4432,5 т винограда, из которого 1660 т комплексно устойчивых сортов. Часть винограда была реализована в свежем виде – 46,3 тонн на общую сумму 1528 тыс. руб. Остальной виноград поступил на переработку и выработку виноматериала.

Себестоимость 1 тонны винограда в 2013 году составила 11670 рублей, себестоимость сухих – 190,5 руб./дал.; крепленых – 245 руб./дал.; коньячных – 180 руб./дал. Виноград европейских сортов («Молдова») поступает на реализацию по цене 35 руб. за килограмм или 35000 рублей за тонну, сорт «Левкумский устойчивый» комплексно-устойчивых сортов стоил 31 руб. за килограмм.

1.3. Проблема заключается в нахождении оптимальной структуры производства и переработки винограда с целью максимизации прибыли.

2.1. Оценка уровня определенности проблемы. Мы полагаем, что в данном случае необходимо решение задачи оптимизации, то есть разработка и принятие решения осуществляется в условиях определенности.

3.1 Постановка целей. Максимизация прибыли при заданных ресурсных ограничениях с использованием доступных расчетно-аналитических средств.

3.5 Определение варианта решения в зависимости от уровня определенности проблемы – переход на соответствующую ветвь алгоритма: 1. определенную.

3.5.1 Определенный уровень: решение задачи оптимизации – переход на одну из ветвей оптимизации: 1. однокритериальную.

3.5.1.1 Решение задачи однокритериальной оптимизации.

Целевая функция предназначена для максимизации прибыли, как разность между выручкой и себестоимостью реализованной продукции:

$$F(X) = (254x_1 + 389x_2 + 234x_3 + 35000x_5 + 31000x_7) -$$

$$(189x_1 + 236x_2 + 181x_3 + 11670x_5 + 11670x_7) \rightarrow \max,$$

$$\text{или } F(X) = 65x_1 + 123x_2 + 53x_3 + 23330x_5 + 19330x_7 \rightarrow \max.$$

Ограничения задачи оптимизации:

- 1) $x_i \geq 0$; $i = 1, \dots, 7$, данное неравенство свидетельствует о неотрицательности переменных и обязательно для выполнения;
- 2) $x_4 + x_5 \leq 2772,5$, для ограничения величины валового сбора европейских сортов винограда использованы данные 2013 года;
- 3) $x_6 + x_7 \leq 1660$, 1660 тонн винограда комплексно-устойчивых сортов произведено в 2005 году;
- 4) $x_1 + x_2 + x_3 - 68x_4 - 68x_6 = 0$, равенство описывает невозможность произвести больше виноматериала, в связи с ограниченностью объема винограда, поступающего на переработку, где 68 – это коэффициент выхода виноматериала из винограда;
- 5) $x_1 \geq 68 \cdot 0,68 \cdot (x_4 + x_5)$, или $x_1 \geq 46,24x_4 + 46,24x_5$, или $x_1 - 46,24x_4 - 46,24x_5 \geq 0$, что отражает требование производства минимум 68% сухих вин от общего объема переработки;
- 6) $x_1 - 50,32x_4 - 50,32x_6 \leq 0$, что отражает требование производства максимум 74% сухих вин от общего объема переработки;
- 7) $x_2 - 4,76x_4 - 4,76x_6 \geq 0$, что отражает требование производства минимум 7% крепленых вин от общего объема переработки;

- 8) $x_2 - 8,84x_4 - 8,84x_6 \leq 0$, что отражает требование производства максимум 13% крепленых вин от общего объема переработки;
- 9) $x_3 - 10,88x_4 - 10,88x_6 \geq 0$, что отражает требование производства минимум 16% коньячного виноматериала от общего объема переработки;
- 10) $x_3 - 14,96x_4 - 14,94x_6 \leq 0$, что отражает требование производства максимум 22% коньячного виноматериала от общего объема переработки;
- 11) $0,92x_5 - 0,08x_4 \geq 0$, что отражает требование производства минимум 8% от валовых сборов европейских сортов поступает на реализацию в свежем виде;
- 12) $0,86x_5 - 0,14x_4 \leq 0$, что отражает требование производства максимум 14% от валовых сборов европейских сортов поступает на реализацию в свежем виде;
- 13) $0,92x_7 - 0,08x_6 \geq 0$, что отражает требование производства минимум 8% от валовых сборов комплексно-устойчивых сортов поступает на реализацию в свежем виде;
- 14) $0,86x_7 - 0,14x_6 \leq 0$, что отражает требование производства максимум 14% от валовых сборов комплексно-устойчивых сортов поступает на реализацию в свежем виде.

Все полученные ограничения записываются в одну таблицу, которую называют числовой моделью (таблица 3.2.1).

Решение задачи оптимизации средствами программного продукта Excel дало следующие результаты, представляющие искомый оптимальный план производства: $x_1 = 184040,9$ дал., $x_2 = 33697,6$ дал., $x_3 = 41474,0$ дал., $x_4 = 2384,4$ дал., $x_5 = 388,2$ тонн, $x_6 = 1427,6$ тонн, $x_7 = 232,4$ тонн.

Оптимальная прибыль предприятия составил для этого плана 31853425,31 рублей.

3.5.1.2 Прогностический анализ устойчивости найденного варианта решения.

Таблица 3.2.1 - Числовая модель задачи оптимизации производства винограда

Ограничения		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Правая часть	
		Сухие вина	Крепленые вина	Коньячный виноматериал	Перераб. ви-ногр. европ. сортов	Реализац. ви-ногр. европ. сортов свеж.	Перераб. ви-ногр. компл. сортов	Реализац. ви-ногр. компл. сортов свеж.		
1	Полож. перем.	1	1	1	1	1	1	1	≥	0
2	Европ. сорта				1	1			≤	2772,5
3	Комплекс. сорта						1	1	≤	1660
4	Выработка вина	1	1	1	-68	-68			=	0
5	Min 68% сухих	1			-46,24			-46,24	≥	0
6	Max 74% сухих	1			-50,32			-50,32	≤	0
7	Min 7% креплен.		1		-4,76			-4,76	≥	0
8	Max 13% креплен.		1		-8,84			-8,84	≤	0
9	Min 16% коньячн.			1	-10,88			-10,88	≥	0
10	Max 22% коньячн.			1	-14,94			-14,94	≤	0
11	Min 8% свеж. вид европ. сорт.				-0,08	0,92			≥	0
12	Max 14% свеж. вид европ. сорт.				-0,14	0,86			≤	0
13	Min 8% свеж. вид компл. сорт.						-0,08	0,92	≥	0
14	Max 14% свеж. вид компл. сорт.						-0,14	0,86	≤	0
15	Цель	65	123	53		23330		19330	→	Max

Источник: авторская разработка

Решение экономико-математической модели оптимизации переработки и реализации виноградовинодельческой продукции с целью максимизации прибыли, а также анализ устойчивости решения дали следующие результаты:

1. Реализация винограда в свежем виде составит 620,55 тонн – 14% от валового сбора винограда европейских и комплексно-устойчивых сортов. Анализ устойчивости показывает, что верхней границы реализации винограда в свежем виде нет, и теоретически будет выгодней его весь продать, однако это физически невозможно (нет тары для упаковки, не весь виноград можно реализовать по причине плохой его транспортабельности и др.).
2. Весь оставшийся виноград (3811,9 тонн) должен быть направлен на переработку, из которого будет выработано 184040,9 дал. Сухого вина, 33697,64 дал. крепленого вина и 41474,02 дал. коньячного виноматериалов,

которые пойдут на реализацию. Всего было произведено 259212,6 дал. продукции.

3. Доля сухого виноматериала составила 71%, от общего объема выработки, доля крепленого – 13%, а коньячных – 16%.
4. Оптимальное решение равное 31853425,31 рублей отражает максимальную прибыль, которую можно получить при данном варианте использования произведенной продукции.

3.6.1.1 Обоснование найденного варианта решения или возврат на один из предыдущих этапов алгоритма.

Сравним фактические данные по переработки и реализации продукции в 2013 году с данными, полученными при решении экономико-математической модели оптимизации переработки и реализации виноградо-винодельческой продукции с целью максимизации прибыли (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 – Сравнительный анализ производства при разных вариантах производства продукции

Фактический (2013 г.)			Предлагаемый		
Кол-во, тонн (дал.)	Прибыль на ед.,руб.	Прибыль всего, млн руб.	Количество, тонн (дал.)	Прибыль на ед., руб.	Прибыль всего, млн руб.
Реализация винограда в свежем виде, тонн:					
46,3	20330	0,94	620,55	21831,9	13, 55
Реализация сухого виноматериала, дал.:					
210689,6	65	13,69	184040,9	65	11, 96
Реализация крепленого виноматериала, дал.:					
7732,9	123	0,95	33697,64	123	4, 14
Реализация коньячного виноматериала, дал.:					
47115,4	53	2, 48	41474,02	53	2, 20
Итого по вариантам:					
-	-	18,08	-	-	31, 85

Источник: авторская разработка

4.1 Выбор варианта решения и его оценка.

Анализ приведенного варианта производства продукции свидетельствует о необходимости следующих изменений структуры производства продукции: оптимальное соотношение винограда поступающего на переработку с виноградом, реализующимся в свежем виде, составляет 86:14; а соотношение между сухими, крепленными и коньячными виноматериалами должно составлять 71:13:16.

3.3. Оценка эффективности принимаемых предпринимательских решений

Характерной особенностью оценки эффективности на стадии принятия решений, включая предпринимательские, является ее прогнозный характер. В то же время большинство применяемых в настоящее время методов оценки эффективности являются апостериорными, так как производятся с использованием уже известных величин эффекта и затрат на его достижение. Нас же и, естественно, предпринимателя, в первую очередь, интересуют априорные оценки эффективности принимаемых предпринимательских решений. Причем здесь имеются два аспекта: выбор наилучшего с учетом его прогнозируемой эффективности варианта действий при решении конкретной проблемы и нахождение допустимого соотношения ожидаемых прибыли и риска для управляемой предпринимательской структуры [24,26,27, 81, 82].

Нас в силу предмета диссертационного исследования больше интересуют процедуры выбора альтернативных вариантов предпринимательского решения с точки зрения его эффективности. Хотя, на наш взгляд, следует говорить не о «чистой» эффективности, а о приемлемой (для предпринимателя) эффективности. Это связано и с нахождением компромисса между возможным выигрышем и сопутствующими ему рисками и с тем, что у предпринимателя могут быть неформализуемые представления о приемлемости и благоприятности принимаемого решения, связанные не только с прибылью, но, например, с реализацией той или иной предпринимательской идеи в целом, с

долгосрочными планами функционирования и развития управляемой бизнес-структуры. К тому же управленческие затраты, включая и их временной аспект, должны быть соизмеримы с их результатами. Не следует также упускать из вида и то, что в ходе слишком затянувшегося поиска решения могут существенно измениться условия предпринимательской деятельности, острота решаемой проблемы, да и само содержание понятия оптимальности.

При прогнозировании эффективности принимаемого предпринимательского решения возможны две ситуации:

- решение напрямую влияет на величину прибыли управляемой предпринимательской системы;
- решение косвенно оказывает влияние на величину прибыли.

Мы рассматриваем в данном параграфе первую из указанных ситуаций, так как второй случай требует учета конкретных условий, как управляемого предприятия, так и самой проблемной ситуации. А это требует отдельного исследования, выходящего за пределы предмета настоящего диссертационной работы. К тому же вторую ситуацию можно рассматривать также как промежуточную стадию в разработке первой группы предпринимательских решений.

Мы считаем, что в управлении предпринимательскими структурами в силу системной закономерности целостности любые решения так или иначе оказывают влияние на величину прибыли, а значит являются предпринимательскими.

Мы также исходим из того, что в управлении бизнес-системами, как правило, используются известные показатели эффективности предпринимательской деятельности и подходы к их анализу (см., например, [125]). Кроме того ряд ученых разрабатывает инновационные методы оценки эффективности управления предпринимательскими рисками в частности Кунин В.А. [81]. То есть выбор, вычисление значений этих показателей и их анализ мы считаем соответствующими процедурами в рамках рассматриваемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений.

Мы различаем два показателя эффективности: эффективность выбранного варианта предпринимательского решения и эффективность разработки и принятия предпринимательского решения. Первый, естественно, является превалирующим и включающим с себя второй, хотя и второй показатель очень важен с позиции оценки эффективности системы управления предприятием. Поэтому, на наш взгляд, следует, исходя из требований системного подхода в управлении, при оценке эффективности использовать оба показателя в комплексе.

В рамках предлагаемой нами управленческой технологии при прогнозировании эффективности принимаемых решений мы различаем, как это указывалось и ранее, три предпринимательские ситуации с точки зрения дифференциации условий определенности, риска, неопределенности.

Оценка эффективности принимаемого предпринимательского решения в условиях определенности в принципе может осуществляться уже на стадии выбора варианта решения, где показатель эффективности принятого решения выступает в качестве одного (или даже единственного) из ключевых критериев определения требуемой альтернативы. Этот критерий может быть представлен в виде

$$\mathcal{E} = \max\{\mathcal{E}_1, \dots, \mathcal{E}_n\},$$

где $\mathcal{E}_1, \dots, \mathcal{E}_n$ – значения показателя эффективности для всех возможных n вариантов решения, в случае их конечного числа. Если же совокупность возможных вариантов решения составляет некоторое бесконечное множество, то величина \mathcal{E} отвечает некоторому варианту решения \mathcal{E}^* , максимизирующему показатель эффективности, определяемому с помощью некоторых математических методов, например, с использованием методов линейного программирования. А, следовательно, априорная эффективность разработки и принятия решения $\mathcal{E}_{\text{реш}}$ может быть вычислена по одной из формул

$$\mathcal{E}_{\text{реш}} = \frac{\Pi^* - \Pi_{\min}}{\mathcal{Z}_{\text{реш}}} \cdot 100 \quad (3.1)$$

или

$$\mathcal{E}_{\text{реш}} = \frac{\Pi^* - \bar{\Pi}}{\mathcal{Z}_{\text{реш}}} \cdot 100, \quad (3.2)$$

где Π^* – прибыль в случае принятия варианта решения с максимальной эффективностью;

$\bar{\Pi}$ – средняя прибыль для всех возможных альтернативных вариантов решения проблемы;

Π_{\min} – минимальная прибыль (или максимальный убыток) среди всех возможных вариантов решения;

$\mathcal{Z}_{\text{реш}}$ – затраты на разработку и принятие предпринимательского решения.

На наш взгляд в большинстве случаев можно использовать формулу (3.2), но в случае решения критических проблем более информативной может быть формула (3.1).

Оценку эффективности разработки и принятия решения с помощью формул, аналогичных (3.1) и (3.2), можно производить также посредством использования показателей:

$$\mathcal{E}_{\text{реш}} = \frac{\Pi^* - \Pi_{\min}}{\mathcal{Z}^*} \cdot 100 \quad (3.3)$$

или

$$\mathcal{E}_{\text{реш}} = \frac{\Pi^* - \bar{\Pi}}{\mathcal{Z}^*} \cdot 100, \quad (3.4)$$

где \mathcal{Z}^* – полные затраты на реализацию варианта предпринимательского решения с максимальной эффективностью, включающие в себя и $\mathcal{Z}_{\text{реш}}$.

При этом обязательно, даже в первую очередь, следует принимать в расчет не только эффективность разработки и принятия предпринимательского решения, но и экономическую эффективность самого решения:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi^*}{\mathcal{Z}^*} \cdot 100. \quad (3.5)$$

Однако в ряде случаев разработка и принятие оптимального решения даже в условиях определенности могут быть сопряжены с техническими (ресурсными) проблемами, например, отсутствием или недоступностью (в частности дороговизной) необходимых информационно-аналитических средств или же временными ограничениями. В таких ситуациях более приемлемым является своевременное принятие некоторого допустимого варианта предпринимательского решения, чем неоправданный, прежде всего хронологически, поиск оптимального. То есть, по сути, здесь оптимизация осуществляется уже по другим критериям, зачастую неформализованным и известным только предпринимателю.

Тогда для оценки эффективности решения, по нашему мнению, можно воспользоваться соответствующими упрощенными, но практически пригодными аналогами формул (3.1) – (3.5).

$$\mathcal{E}_{\text{реш}} = \frac{\Pi^{\text{д}}}{Z_{\text{реш}}} \cdot 100, \quad (3.1')$$

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi^{\text{д}}}{Z^{\text{д}}} \cdot 100, \quad (3.5')$$

где $\Pi^{\text{д}}$ – прибыль в случае принятия некоторого варианта предпринимательского решения с допустимой эффективностью ($\mathcal{E} \geq \mathcal{E}_0$, где \mathcal{E}_0 – некоторое устраивающее предпринимателя значение эффективности решения, может быть, и не самое оптимальное);

$Z^{\text{д}}$ – полные затраты на реализацию варианта предпринимательского решения с допустимой эффективностью, включающие в себя и $Z_{\text{реш}}$.

Для случаев принятия предпринимательских решений в условиях риска и неопределенности, по нашему мнению, могут быть использованы одни и те же методологические подходы к оценке эффективности решения, что делает предлагаемые нами методики достаточно универсальными и более легко реализуемыми на практике. Отличие для ситуации неопределенности от принятия решения в ситуации риска, хотя и качественно принципиальное, заклю-

чается лишь в используемых подходах к оценке остаточного альтернативного варианта.

Итак, полагаем, что рисковая проблемная ситуация представлена возможными m альтернативными вариантами A_1, \dots, A_m решения проблемы, характеризующимися следующими параметрами:

D_1, \dots, D_m – доход в случае реализации каждой из возможных m альтернатив;

$p_i = P(A_i) > 0$ – вероятность реализации i – й альтернативы, при этом

$$\sum_{i=1}^m p_i = 1;$$

Z_1, \dots, Z_m – затраты в случае реализации каждого из возможных m альтернативных вариантов решения проблемы.

При решении проблем в случае ситуации неопределенности мы полагаем, что все в принципе возможные, но неидентифицируемые (или неидентифицированные) варианты развития проблемной ситуации объединены с составе альтернативы $A_m = A_{\text{ост}}$ – остаточной альтернативы, то есть $A_{\text{ост}}$ включает в себя все возможные неидентифицируемые альтернативы, помимо $m-1$ идентифицированных альтернатив.

Вероятности альтернатив, включая и остаточную, определяются посредством использования экспертных методов оценивания.

Гораздо сложнее оценивать возможные величины прибыли (убытка) и затрат для остаточной альтернативы. В этих оценках, скорее, следует исходить из пессимистических позиций, особенно в критических проблемных ситуациях. Проблема выбора состоит не в том, чтобы устранить риск вообще, а в снижении его до допустимого уровня – и с точки зрения прибыли, и с точки зрения возможных потерь. Здесь важную роль играет отношение предпринимателя к риску, то есть личностный фактор разработки и принятия бизнес-решения.

Следует принимать в расчет и известный принцип У. Эшби (см., например, [48.]), который в данной ситуации можно, на наш взгляд, трактовать следующим образом: сложность используемого инструментария для

каждой конкретной реализации технологии разработки и принятия предпринимательского решения должна отвечать возможным его последствиям – позитивным и негативным. При этом следует принимать в расчет возможности достаточно широкой практической реализуемости предлагаемых методов в условиях современной бизнес-деятельности.

При принятии решений в условиях риска, когда имеется возможность оценки вероятностей всех альтернативных вариантов решения, средние значения прибыли и затрат, являющихся дискретными случайными величинами, могут быть вычислены по известным формулам математического ожидания случайной величины (см., например, [79]).

$$\bar{D} = \sum_{i=1}^m D_i \cdot p_i, \quad (3.6)$$

$$\bar{Z} = \sum_{i=1}^m Z_i \cdot p_i, \quad (3.7)$$

а их дисперсии соответственно по формулам

$$D(D) = \sum_{i=1}^m (D_i - \bar{D})^2 \cdot p_i, \quad (3.8)$$

$$D(Z) = \sum_{i=1}^m (Z_i - \bar{Z})^2 \cdot p_i. \quad (3.9)$$

Результат принятия предпринимательского решения представлен случайной величиной – экономическим результатом принимаемого решения – разностью двух случайных величин D и Z :

$$\Theta = D - Z, \quad (3.10)$$

для которой, используя теорему о числовых характеристиках для двух случайных величин [79], получаем числовые характеристики (среднюю величину и дисперсию)

$$\bar{\Theta} = \bar{D} - \bar{Z}, \quad (3.11)$$

$$D(\Theta) = D(D) + D(Z). \quad (3.12)$$

Тогда имеем

$$\text{прибыль} \quad \Pi = \begin{cases} \theta, & \text{если } \theta > 0, \\ 0, & \text{если } \theta \leq 0, \end{cases} \quad (3.13)$$

$$\text{убытки} \quad \gamma = \begin{cases} -\theta, & \text{если } \theta < 0, \\ 0, & \text{если } \theta \geq 0. \end{cases} \quad (3.14)$$

Для оценки же эффективности разработки и принятия предпринимательского решения в условиях риска помимо среднего значения эффективности важно оценить также величину недополучения желаемой эффективности принятого решения. Для этого воспользуемся подходами, применяемыми при оценке экономической эффективности инновационного проекта, представленными в работах [42,43].

Оценка экономической эффективности принимаемого предпринимательского решения основывается на сопоставлении оценок будущего дохода (Д) и затрат (З), а также величины недополучения желаемой эффективности принятого решения.

В рассматриваемом нами случае (условия риска) точно указать нельзя, какие значения примут эти величины в случае принятия решения, поэтому величины дохода и затрат следует рассматривать как случайные величины, средние значения и дисперсии которых могут быть вычислены с использованием формул (3.6) – (3.9).

При оценке экономической целесообразности выбора одного из альтернативных вариантов предпринимательского решения в качестве показателя риска можно использовать величину недополученной прибыли $\Delta\Pi$ до величины Π_0 выбранной альтернативы или же убытка:

$$\Delta\Pi = \begin{cases} \Pi_0 - \Pi, & \text{если } \Pi < \Pi_0 \\ 0, & \text{если } \Pi \geq \Pi_0, \end{cases} \quad (3.15)$$

а также превышения затрат

$$\Delta Z = \begin{cases} Z - Z_0, & \text{если } Z > Z_0, \\ 0, & \text{если } Z \leq Z_0, \end{cases} \quad (3.16)$$

Выбор показателей (3.15) и (3.16) связан с тем, что на практике работа ППР обычно считается неудачной в случае уменьшения (недополучения) ожидаемой прибыли и/или превышения планируемых затрат. Отклонения же в противоположную сторону не считают обычно рисковыми для предпринимателя.

Используемые в дальнейших вычислениях вероятности альтернативных вариантов принятия предпринимательского решения, как уже упоминалось, определяются экспертным путем. Их преимущество перед статистическими оценками заключается в том, что те основываются на ретроспективной информации, которая нередко может быть уже неадекватна изменившейся экономической ситуации. К тому же на практике такая информация в необходимом объеме и качестве зачастую просто отсутствует. Да и повторяемость проблемных ситуаций в предпринимательской деятельности является достаточно условной в силу постоянного изменения внутренних и внешних условий предпринимательской деятельности. Недостатком же экспертного подхода является, как известно, субъективность получаемых оценок вероятностей и обоснование процедур объединения их в интегральную оценку рассматриваемой экономической ситуации.

Вероятностные характеристики для показателей прибыли Π , убытков $У$, затрат Z и оценки риска недополучения прибыли и превышения затрат при принятии некоторого альтернативного варианта предпринимательского решения могут быть оценены с использованием подходов, основанных на теореме о числовых характеристиках разности двух случайных величин и применяемых, в частности, в работах [42, 43]. Формулы для их вычисления соответственно имеют вид:

$$\bar{\Pi} = \bar{\Theta} \cdot \gamma\left(\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}}\right) + \sqrt{D(\Theta)} \cdot \beta\left(\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}}\right); \quad (3.17)$$

$$D(\Pi) = \gamma^2 \left(\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}} \right) \cdot D(\Theta); \quad (3.18)$$

$$\bar{Y} = -\bar{\Theta} \cdot \gamma \left(-\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}} \right) + \sqrt{D(\Theta)} \cdot \beta \left(\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}} \right); \quad (3.19)$$

$$D(Y) = \gamma^2 \left(-\frac{\bar{\Theta}}{\sqrt{D(\Theta)}} \right) \cdot D(\Theta); \quad (3.20)$$

$$\Delta \bar{\Pi} = (\Pi_0 - \bar{\Pi}) \cdot \gamma \left(\frac{(\Pi_0 - \bar{\Pi})}{\sqrt{D(\Pi)}} \right) + \sqrt{D(\Pi)} \cdot \beta \left(\frac{(\Pi_0 - \bar{\Pi})}{\sqrt{D(\Pi)}} \right); \quad (3.21)$$

$$\Delta \bar{Z} = (Z_0 - \bar{Z}) \cdot \gamma \left(\frac{(Z_0 - \bar{Z})}{\sqrt{D(Z)}} \right) + \sqrt{D(Z)} \cdot \beta \left(\frac{(Z_0 - \bar{Z})}{\sqrt{D(Z)}} \right), \quad (3.22)$$

где $\gamma(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^t e^{-\frac{x^2}{2}} dx$ – функция Лапласа;

$\beta(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{t^2}{2}}$ – функция Гаусса.

Величину риска можно также оценить и в относительных величинах

$$\delta_{\Pi} = \frac{\Delta \Pi}{\Pi_0} \cdot 100. \quad (3.23)$$

Как уже указывалось, эти же формулы могут быть использованы при разработке и принятии решений в условиях неопределенности с использованием в качестве одного из альтернативных вариантов остаточной альтернативы $A_m = A_{\text{ост}}$. Отметим при этом необходимость личного участия предпринимателя при оценке отвечающих этой альтернативе величин возможных доходов (убытков) и затрат.

В рамках апробации изложенного выше подхода нами осуществлена оценка экономической эффективности производства зерна в крестьянском фермерском хозяйстве «Возрождение 2» Арзгирского района Ставропольского края, с учетом оценки факторов риска и неопределенности в рамках модели технологии разработки и принятия решений для малых и средних предприятий (раздел 3.1) [41].

Исходные данные для оценки эффективности представлены на рисунках 3.3.1, 3.3.2.

Интервалы прогноза формируются на основании использования доверительных интервалов определяющих соответствующие максимальные и минимальные значения переменных. Доверительная вероятность при оценке эффективности равна 0,9, что отвечает параметрам интервального прогнозирования.



Рисунок 3.3.1 – Прогнозирование динамики валового сбора зерновых культур в К(Ф)Х «Возрождение 2» и доверительные интервалы (вероятность 0,9)

Источник: авторская разработка



Рисунок 3.3.2 – Прогнозирование динамики средней цены (руб. за т) реализации зерновых культур в К(Ф)Х «Возрождение 2» и доверительные интервалы (вероятность 0,9)

Источник: авторская разработка



Рисунок 3.3.3 – Прогнозирование динамики себестоимости производства зерновых культур (руб. за т) в К(Ф)Х «Возрождение 2» и доверительные интервалы (вероятность 0,9)

Источник: авторская разработка

С использованием формул (3.6)-(3.23) были получены следующие вероятностные оценки:

- желаемая прибыль $\Pi_0 = 5,36$ млн руб.;
- отклонение фактической прибыли от желаемой $\Delta\Pi = 0,63$ млн руб.;
- средние затраты $Z = 4,89$ млн руб.;
- величину риска $\delta_{\Pi} = 11,3\%$.

Такими образом, можно сделать обоснованный вывод о целесообразности возделывания зерновых культур в К(Ф)Х «Возрождение 2», так как величина риска является вполне приемлемой в условиях сельскохозяйственного производства.

Заключение

По результатам выполненного диссертационного исследования автором сформулированы следующие **выводы**.

1. Анализ современного состояния и тенденций развития предпринимательства на мировом, федеральном и региональном уровнях показывает большую дифференциацию в результативности предпринимательских структур даже при относительно схожих условиях ведения бизнеса. Четко прослеживается влияние личностного фактора на указанную результативность. Оба обстоятельства выступают в качестве подтверждения необходимости разработки унифицированных методов управления предпринимательскими системами.

2. В настоящее время в управлении предпринимательскими структурами отсутствует общность взглядов ученых и практиков на подходы к формированию технологии разработки и принятия предпринимательских решений. Более того, многими не учитывается в должной мере специфичность предпринимательских решений. Особенно это проявляется в различиях действий предпринимателей в условиях риска и неопределенности, осуществляемых зачастую лишь на основе интуиции и опыта и нередко заключающихся в реагировании на уже свершившийся исход рискованной или неопределенной ситуации. Все это приводит не только к большой дифференциации результативности бизнес-деятельности даже при решении сходных проблем, но и к существенному снижению ее эффективности.

3. Выявленная в ходе исследования возможность алгоритмизации управленческих действий не только для повторяющихся, но и для уникальных проблемных ситуаций, позволяет реализовать технологический подход к разработке и принятию предпринимательских решений. В качестве методической основы для успешного решения соответствующих проблем выступает предложенное позиционирование ситуационных характеристик бизнеса по трем уровням: определенности, риска и неопределенности.

4. Практическое применение системного подхода, предложенная дифференциация проблемных ситуаций послужили основой реализации предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательских решений в виде системы четырех относительно самостоятельных модулей-субтехнологий: идентификации проблем, формирования инструментария разработки и принятия решения, разработки решения, принятия решения. Такой подход предназначен не только для реализации управленческой специализации внутри предлагаемой технологии, но и для обеспечения большей ее гибкости и адаптируемости, как применительно к условиям функционирования и развития конкретных предпринимательских структур, так и к изменяющимся условиям ведения бизнеса.

С целью повышения эффективности управления предпринимательскими структурами **рекомендуется:**

1. Использовать для малых, средних и крупных предпринимательских структур различные модели предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательских решений, основные характеристики которых представлены в диссертационной работе.

2. Повышение результативности предпринимательской деятельности должно основываться на широком использовании априорных методов оценки экономической эффективности принимаемых предпринимательских решений, базирующихся на дифференциации ситуаций определенности, риска и неопределенности, включающих и предлагаемые нами подходы.

3. В силу специфики предпринимательской деятельности, интеллектуального и наукоемкого характера предлагаемой технологии управления, менталитета отечественных предпринимателей, их существенного личностного и квалификационного разнообразия для повышения эффективности управления требуется формирование и развитие системы специализированных информационно-аналитических и информационно-консультативных центров и сетей для оказания доступных аутсорсинговых услуг предпринимателям при осуществлении ими управленческой деятельности в рамках предлагаемой

технологии. Эта система должна профессионально обеспечивать расчетно-аналитическую, прогностическую и экспертную поддержку, разработку расчетно-аналитических средств для конкретных предпринимательских структур, проведение консультаций, семинаров, демонстрационных мероприятий, построение сценарных прогнозов развития бизнеса, издание и распространение информационных и методических материалов и т.д.

Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – Москва. : ЭЛИТ, 2007. –480 с.
2. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 № 209-ФЗ // Российская газ. – 2007. – 31 июля. – 19 с.
3. Абалкина, И. Л. Страхование экономических рисков (из практики США) / И. Л. Абалкина. – Москва : Инфра, 1998. – 88 с.
4. Абчук, В. А. Предприимчивость и риск / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : ИПК РП, 1994. – 64 с.
5. Агибалов, А. В. Управление хозяйственным риском в аграрной сфере : автореф. дис. ...канд. экон. наук / Александр Владимирович Агибалов. – Воронеж, 1999. – 24 с.
6. Альгин, А. П. Грани экономического риска / А. П. Альгин. – Москва : Знание, 1991. – 64 с.
7. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – Москва : Мысль, 1989. – 188 с.
8. Андреев, Г. И., Тихомиров, В. А. Основы управления предприятием : модели и методы управления в условиях неопределенности / Г. И. Андреев ; В. А. Тихомиров : учебное пособие в 3-х кн. ; кн. 2. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 304 с.
9. Андриевская, И. К. Стресс – тестирование : обзор методологий [Электронный ресурс] : VIII Международная научная конференция "Модернизация экономики и общественное развитие" // Государственный университет – Высшая школа экономики : [Офиц. сайт]. – Режим доступа : [http://www.hse.ru/data/240/854/1235/Andrievskaya1.doc/poisk.\(1,2-11\);](http://www.hse.ru/data/240/854/1235/Andrievskaya1.doc/poisk.(1,2-11);)
10. Ансофф, И. А. Стратегическое управление / И. А. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 303 с.
11. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организа-

- ций из кризиса / А. Н. Асаул , И. П. Князь ; Ю. В. Коротаева // Современные наукоемкие технологии. – 2010. – № 2, – С. 141.
12. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса /А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
 13. Байдаков , А. Н. Качество жизни и сельское предпринимательство/ В.Н. Попов, О. А. Г. Этлухов // Актуальные проблемы развития агробизнеса в условиях модернизации экономики : сб. науч. тр. / СтГАУ. – Ставрополь , 2012. – С. 27-37.
 14. Байдаков, А. Н. Некоторые аспекты управления аграрным бизнесом в условиях риска и неопределенности / А. Н. Байдаков ; Ю. Ю. Калайтанова // Вестник Государственного университета управления. – 2011. – №7. – С.119-124.
 15. Байдаков, А. Н. Об использовании сезонных закономерностей в управлении аграрным производством / А. Н. Байдаков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2004. – № 8. – С. 20-22.
 16. Байдаков, А. Н. Управление аграрными производственными системами в условиях информационного общества / А. Н. Байдаков // Достижения науки и техники АПК. – 2004. – № 8. – С. 40.
 17. Байдаков, А. Н. Теория и методология развития механизма управления аграрными экономическими системами : дис. ... д-ра экон. наук. : 08.00.05. / Андрей Николаевич Байдаков. – Ставрополь, 2005. – 377 с.
 18. Байдаков, А. Н. Системные аспекты развития предпринимательства в мобильной связи / А. Н. Байдаков ; Д. В. Запорожец // Региональная экономика : теория и практика. – 2009. – № 23. – С. 2-7.
 19. Байдаков, А. Н. Некоторые аспекты управления аграрным бизнесом в условиях риска и неопределенности / А. Н. Байдаков ; Ю. Ю. Калайтанова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 7. – С. 119–124.

20. Байдаков, А. Н. Сравнительный анализ социально-экономического развития России и Китая / А. Н. Байдаков ; В. А. Коровин // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – № 3. – С. 23–37.
21. Байдаков, А. Н. О влиянии сезонных эффектов на конкурентоспособность производственных систем АПК / А. Н. Байдаков ; О. Н. Кусакина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2003. – № 9. – С. 17–18.
22. Байдаков, А. Н.. Сезонные индикаторы финансового состояния аграрных предприятий / А. Н. Байдаков ; О. Н. Кусакина ; Н. В. Кораблин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. – № 10. – С. 58–60.
23. Байдаков, А. Н. Управление социально-экономической эффективностью предпринимательства : экономико-демографический аспект / А. Н. Байдаков ; Е. В. Лиханос // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – № 2. – С. 67–73.
24. Байдаков, А. Н. Прогнозирование тенденций в динамике урожайности и цен реализации в виноградарстве / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 4. – С. 52–54.
25. Байдаков, А. Н. Прогностическое обеспечение управления аграрными экономическими системами : фрактальный подход / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко // Вестник АПК Ставрополя. – 2014. – №1 (13). – С.69–75.
26. Байдаков, А. Н.. Сценарное прогнозирование в управления аграрными экономическими системами / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко // Вестник Института дружбы народов Кавказа : Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2011. – Т. 4, – № 20. – С. 21–26.
27. Байдаков, А. Н. Фрактальный подход в управлении экономическими системами / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного

- университета. – 2012. – № 83. – С. 467–487. [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://ores.su/spisok-zhurnalov-vak/item/> (10.10. 2013)
28. Байдаков, А. Н. Сценарное прогнозирование как необходимый компонент системы риск-менеджмента / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко ; Д. В. Запорожец // Вестник АПК Ставрополя. – 2011. – № 3. – С. 55–58.
 29. Байдаков, А. Н.. Построение прогнозных сценариев как эффективный инструмент риск-менеджмента / А. Н. Байдаков ; А. В. Назаренко ; М. В. Коршикова // Аграрная наука - Северо Кавказскому федеральному округу : сб. науч. тр. / СтГАУ. – Ставрополь, 2011. С. 492–497.
 30. Байдаков, А. Н. О качестве жизни сельского населения как интегральном показателе развития аграрного предпринимательства / А. Н. Байдаков ; В. Н. Попов // Актуальные проблемы развития агробизнеса в условиях модернизации экономики : сб. науч. тр. / СтГАУ– Ставрополь, 2012. – С. 38–42.
 31. Балабанов, И. Т. Риск – менеджмент / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
 32. Балашов, О. В. Проблема формирования начального множества альтернатив / О. В. Балашов // Математическая морфология. Электронный математический и медико-биологический журнал.– Т.8, – Вып.4. – 2009. – URL: Режим доступа : <http://www.smolensk.ru/user/sgma/MMORPH/N-24-html/cont.htm> (25.05.2013)
 33. Балдин, К. В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К. В. Балдин. – Москва. : Эксмо, 2006 – 368 с.
 34. Балдин, К. В. Управленческие решения / К. В. Балдин ; С. Н. Воробьев ; В. Б. Уткин. – Москва : Дашков и К, 2004. – 496 с.
 35. Бачкай, Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Бачкай, Т., Мессен, Д., Мико, Д. – Москва : Экономика, 1979. – 341 с.
 36. Бернштейн, П. Л. Против богов : укрощение риска / П. Л. Бернштейн. – Москва : Олимп-Бизнес, 2000. – 396 с.

37. Бирман, Л.А. Управленческие решения / Л.А. Бирман – Москва : Дело, 2004. – 208 с.
38. Богомазов, С. В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений / С. В. Богомазов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2. – С. 158–162.
39. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 412 с.
40. Бромвич, М. А. Анализ экономической эффективности капиталовложений / М. А. Бромвич ; пер. с англ. – Москва : Инфра-М, 1996. – 426 с.
41. Бухгалтерская отчетность предприятий Ставропольского края ЗАО «Левокумское» 2009-2013 гг. и КФХ «Возрождение-2» 2009-2013 гг.
42. Вайсблат, Б.И. Управление финансовым риском продуктового инновационного проекта / Б.И. Вайсблат, Д.Г. Будеско, Д.В. Сидоров // Экономический анализ : теория и практика. – 2008. – №14 (119). – С. 27-30.
43. Вайсблат, Б.И. Модели прогнозирования экономических показателей риска в агробизнесе / Б.И. Вайсблат, В.Д. Козлов // Экономический анализ : теория и практика. – 2012. – №7 (262). – С. 2-6
44. Васильев, Ю. В. Теория управления / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
45. Вейс, Л. Д. Информационная система поддержки принятия управленческих решений / Л. Д. Вейс ; В. П. Живоглядов // Геоинформационные системы. – 2001. – № 2. – С. 50– 57.
46. Вильямс Дж.Д. Совершенный стратег, или букварь по теории стратегических игр / Дж.Д. Вильямс. – Москва : Советское Радио, 1960. – 269 с.
47. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : МГУ, 1995. – 368 с.
48. Волкова, В. Н. Теория систем / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – Москва : Высшая школа, 2006. – 511 с.

49. Глущенко, В. В. Исследование систем управления : социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – Москва : ООО НЛЦ «Крылья», 2000. – 416 с.
50. Головин, С. Ю. Словарь практического психолога : [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://lib.rus.ec/b/89439/read> (13.10.2011)
51. Горфинкель, В. Я. Предпринимательство : учеб. пособие для вузов / В. Я. Горфинкель. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 735 с.
52. Горшкова, Е.А. Концепция предпринимательского решения/ Е.А. Горшкова //Российский экономический интернет журнал. –2011. – №4. [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://www.erej.ru/Articles/2011/Gorshkova.pdf>
53. Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова. – Москва. : Баланс, 1994. – 378 с.
54. Гранатуров, В. М. Экономический риск : сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособие / В. М. Гранатуров. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2002. – 160 с.
55. Грядов, С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве / С. И. Грядов. – Москва : МСХА, 1994. – 42 с.
56. Догиль, Л. Ф. Управление хозяйственным риском / Догиль Л.Ф. – Минск : Книжный Дом Мисанта, 2005. – 224 с.
57. Дрогобыцкий, И. Н. Системный анализ в экономике : учеб. пособие / И. Н. Дрогобыцкий. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 512 с.
58. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – Москва : ООО «Издательство «Эксмо», 2012. – 240 с.
59. Егоров, С. А. Банки и российское предпринимательство / С. А. Егоров. – // Экономические науки. – 1991. – № 11. – С. 34-38.
60. Заккар, К. М. Принятие решений в системе организационного управления : дис. ...канд. соц. наук : 22.00.08 / Заккар Карим Мазенович. – Москва, 2002. – 250 с.

61. Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Университетская книга, 2009. – 376 с.
62. Истомин, Е. П. Теория организаций : системный подход / Е. П. Истомин ; А. Г. Соколов. – Санкт–Петербург : Андреевский издательский дом, 2009. – 314 с.
63. Как провести социологическое исследование / под ред. Ф. Э. Горшкова, Ф. Э. Шереги. – Москва: Политиздат, 1990. – 251 с.
64. Калайтанова, Ю. Ю. Управление аграрной предпринимательской деятельностью в условиях риска и неопределенности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Калайтанова Юлия Юрьевна. – Ставрополь, 2012. – 217 с.
65. Кантильон.Р. Очерк о природе торговли вообще / Р. Кантильон пер. с франц. О.Ананьин [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://www.library.ru> (20.06.2010)
66. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник /Н.Л.Карданская – Москва : Юнити-Дана, 2009. – 439 с.
67. Кардаш, В. А. Экономика оптимального погодного риска в АПК (теория и методы) / В. А. Кардаш. – Москва : Агропромиздат, 1989. – 167 с.
68. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – Москва : Эксмо, 2006. – 464 с.
69. Качалов, Р. М. Управление хозяйственным риском в деятельности производственных предприятий. (Методические и организационные аспекты) : дис. ... д-ра. экон. наук 08.00.05/ Качалов Роман Михайлович. – Москва., 1999. – 337 с.
70. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег ; перевод с англ. Н. Н. Любимова ; под ред. Л. П. Куракова. — М. : Гелиос АРВ, 1999. — 352 с.
71. Кенина, Д. С. SWOT- анализ как инструмент управления стратегическими изменениями в организации / Д. С. Кенина // В мире научных открытий. – 2011. – № 6. – С. 44.

72. Кенина, Д. С. Своевременная идентификация проблем как основа эффективного управления в предпринимательстве / Д. С. Кенина // Экономика предпринимательства. – 2012. – № 5. – С. 328-331.
73. Кенина, Д. С. Технологии принятия решений в предпринимательстве / Д. С. Кенина // Вестник АПК. – 2013. – №1 (9). – С. 94-96.
74. Кенина, Д. С., Запорожец, Д. В. Технология принятия решений: личностный фактор / Д. С. Кенина ; Д. В. Запорожец // Экономика и управление в XXI веке : тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 275-280.
75. Кенина, Д. С. Формирование технологии разработки и принятия предпринимательских решений : монография / Д. С. Кенина, А.Н. Байдаков.– Ставрополь. : АГРУС Ставропольского гос.аграрного ун-та, 2014. – 148 с.
76. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : Инфра-М, 2001.– 528 с.
77. Коваль, О. С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах : автореф. дис. ...канд. экон. наук 08.00.05 / Коваль Олег Сергеевич. – Санкт-Петербург, 2012. – 27 с.
78. Колесникова, С. И. Модификация метода анализа иерархий для динамических наборов альтернатив / С. И. Колесникова // Математические основы интеллектуальных систем. – 2009. – №4 (6) – С. 102–109.
79. Кремер, Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика. 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Ш. Кремер. –Москва.: Юнити-Дана, 2004. – 573 с.
80. Кудрявцева, М. Что тестирует стресс-тест [Электронный ресурс] : Рынок ценных бумаг РФ // Электронный журнал РЦБ РФ январь 2006 г. – № 2. – Режим доступа : <http://www.rcb.ru/rcb/2006-02/7432/poisk> (10.03.2010).
81. Кунин, В.А. Инновационные методы оценки эффективности управления предпринимательскими рисками/В.А. Кунин //Экономика и управление. – 2007. – № 6. – С. 44-50.

82. Кунин, В. А. Формирование системы показателей и критериев оценки предпринимательских рисков /В.А. Кунин // Инновационные механизмы в деятельности организации: сб.науч.тр. / Межрегиональный институт экономики и права. – Санкт-Петербург. –2011. – Т2. – С.69–76.
83. Кушнерева, Е.В. Формализация и моделирование причинно-следственных связей сорта винограда с качественными показателями белого столового сортового вина / Е. В. Кушнерева А. Н Байдаков, А. В. Назаренко // Виноделие и виноградарство. – 2012. – № 3. – С. 14-16.
84. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – Москва : ИНФА-М, 1998. – 224 с.
85. Латыгин, Ю. Н. Системное решение проблем / Ю. Н. Латыгин. – Москва : Эксмо, 2008. –212 с.
86. Лири, Дж. Э. Вдохновляющий менеджер / Дж. Э. Лири. – Москва : Эксмо, 2009. – 360 с.
87. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – Москва : Дело, 2001. – 392 с.
88. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. Москва : Дело, 2002. – 392 с.
89. Литвак, Б. Г. Экспертные технологии в управлении / Б. Г. Литвак. – Москва : Дело, 2004. – 400 с.
90. Лиханос, Е. В. Предпринимательский потенциал формирование предпринимательского потенциала как фактор развития бизнес-сферы : монография / Е. В. Лиханос ; А. Н. Байдаков. – Германия : LAB LAMBERT Akademic Publishing &Co.KG, 2011.– 448 с.
91. Лиханос, Е. В. Формирование и реализация предпринимательского потенциала применительно к рынку адаптивных туристических услуг / Е. В. Лиханос ; А. Н. Байдаков // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 91. – С. 1704-1726 : Режим доступа : <http://ores.su/spisok-zhurnalov-vak/item/> (21.11.2011)

92. Логовинский, Е. Алгоритм управления риском / Е. Логовинский // Ведомости. – 2001. – №57 (380). – С. 66–69.
93. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е Изд., перераб. и доп. /Л.И. Лопатников — Москва: Дело, 2003. –520 с.
94. Лялин А.М. Теория менеджмента: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. /А.М. Лялин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 270 с.
95. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур ; Н. Г. Ольдерогге ; В. Д. Шапиро. – Изд. 6-е. – Москва : Омега-Л, 2010.- 960 с.
96. Маккримонк, К. Р. Риск : менеджмент неопределенности / К. Р. Маккримонк, Д. А. Верхунг // ЭКО. – 1991. – № 10. – С. 203–213.
97. Максименко, Л. С. Стратегия управления модернизацией автотранспортных предприятий в современных условиях / Л. С. Максименко ; Г. С. Шелкоплясова ; А. Н. Байдаков // Вестник Института дружбы народов Кавказа : Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2012. – № 4 (24). – С. 144 –150.
98. Маршал, А. Принципы экономической науки / А. Маршал. – Москва : Прогресс, 1993. – 594 с.
99. Мендель, А. В. Модели принятия решений / А. В. Мендель. – Москва : ЮНИТИ, 2010. – С. 464.
100. Мендель, А. В. Роль системного мышления в формировании системы управления на предприятии / А. В. Мендель // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. –Т 1, №1 – С. 223 – 229.
101. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
102. Милль, Дж. Ст. Система логики силлогистической и индуктивной : изложение принципов доказательства в связи с методами научного исследования / Дж. Ст. Милль ; пер. с англ. ; Изд.5 испр. и доп. – Москва : UPSS, 2011. – 832 с.

103. Минюк, С. А. Математические методы и модели в экономике / С. А. Минюк ; Е. А. Ровба ; К. К. Кузьмич. – Москва : ТетраСистемс, 2002. – 432 с.
104. Модернизация аграрной экономики: проблемы и инструменты реализации : кол. моногр. / А. Э. Аванесова [и др.] ; под науч. ред. Н. Н. Новоселовой ; под общ. ред. Е. Н. Белкиной, А. Г. Айдиновой ; СтГАУ. – Ставрополь : Фабула, 2012. – 416 с.
105. Моисеев, Н. Н. Информационное общество как этап новейшей истории / Н. Н. Моисеев. // Свободная мысль.– 1996. – С. 76– 82.
106. Муравьев, А. И. Предпринимательство : учебник / А. И. Муравьев ; А. М. Игнатъев ; А. Б. Крутик. — Санкт-Петербург : Лань, 2001. — 696 с.
107. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. пер. с англ. – Москва : Дело, 2003. – 360 с.
108. Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн ; пер. с англ. и с доб. Н. Воробьева. – Москва : Наука, 1970. – 707 с.
109. Никулин, Н. М. История предпринимательства в России / Н. М. Никулин. – Москва. : МГИМО-Университет, 2007. – 232 с.
110. Окольнишкова, И. Ю. Формирование механизма информационной поддержки системы риск-менеджмента / И. Ю. Окольнишкова ; Е. В. Кточников ; И. Г. Смирнова : Южно-Уральский государственный университет // Вестник Южно-уральского государственного университета : Экономика и менеджмент. – 2013. – Т. 7, №1. – С. 122-124.
111. Омаров, А. М. К вопросу о хозяйственном риске / А. М. Омаров // Экономический ежегодник хозяйственника ; ред. Г. С. Празднов. – Москва : Экономика, 1991. – С. 56-71.
112. Омаров, М. М. Организационные основы разработки управленческих решений в предпринимательских структурах на основе системного анализа / М. М. Омаров , В. Ю. Сергеев // Известия СПбГАСУ. – 2009. – Вып. 12. – С. 86–89.

113. Оптне, Р. С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Р. С. Оптне. – Москва : Советское радио, 1969. – 216 с.
114. Орлов, А. И. Принятие решений в стратегическом менеджменте / А. И. Орлов // Современное управление. – 2000. – № 9. – С. 9-29.
115. Пастернак, П. П. Системное моделирование экономических процессов в АПК / П. П. Пастернак. – Москва : Агропромиздат, 1985. – 176 с.
116. Пелих, А. С.. Организация предпринимательской деятельности / А. А. Чумаков ; М. М. Баранников / под ред. А. С. Пелиха ; 3-е Изд., исп. и доп. – Москва : МарТ, , 2004– 384 с.
117. Пужаев, А. В. Управленческие решения : учебное пособие / А. В. Пужаев. – Москва : КНОРУС, 2012. – 192 с.
118. Пужаев, А. В. Исследование систем управления / А. В. Пужаев. – Санкт-Петербург : ИНЖЭКОН, 2008. – 137 с.
119. Потемкин, В. К. Управление персоналом : учебник для вузов / В. К. Потемкин .– Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2009. – 340 с.
120. Райзберг, Б. А. Управление экономикой / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – Москва: «Бизнес-школа» Интеллектуальный синтез», 1999. – 784 с.
121. Рейтинг группы Всемирного банка «Doing Bussiness» 2009-2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://russian.doingbusiness.org/Rankings> (23.04.2014)
122. Розен, В. В. Математические модели принятия решений в экономике : учеб. пособие / В. В. Розен. – Москва : Книжный дом «Университет», Высшая школа, 2002. – 288 с.
123. Руденко, Е. А. Формирование механизма принятия управленческих решений для малых предпринимательских структур : дис. ...канд. экон. наук : 08.00.05 / Руденко Елена Алексеевна. – Санкт-Петербург 2007 . – 156 с.
124. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. ; пер. с англ. – Москва : Радио и связь, 1991. – 224 с.

125. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: предпринимательские аспекты. / Г.В. Савицкая – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 272 с.
126. Севрук, В. Т. Банковские риски / В. Т. Севрук. – Москва : Дело Лтд, 1995. – 72 с.
127. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений : учебник / Э. А. Смирнов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
128. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов : (комментарии Патрик Дж. О’Рурк) / А.Смит – Москва : Белония М ООО, 2009. – 256 с.
129. Соколов, Д. В. Классификация рисков как многозадачный инструмент риск-менеджмента : Кисловодский институт экономики и права // Управление экономическими системами : [электронный научный журнал]. – 2011. – № 6. – [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://uecs.mcnip.ru> (23.05.2011)
130. Стародубцева, Е. Б. Рынок ценных бумаг : учебник / Е. Б. Стародубцева. — Москва : ИНФРА-М, 2006. – 176 с.
131. Стрельцова, Н .Т. Роль национальных стандартов менеджмента в системе управления рисками экономических субъектов / Н. Т. Стрельцова ; А. П. Задков ; И. Н. Демчук // Корпоративный менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 125-136. : [Электронный ресурс] : Режим доступа : http://www.misbfm.ru/sites/all/files/2012-3_str125_136.pdf (25.11.2012)
132. Ступаков, В. С. Риск-менеджмент / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. – Москва. : Финансы и статистика, 2005. – 288 с.
133. Ступаков, В. С. Риск-менеджмент / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко.– Москва : Финансы и статистика, 2007. – 288 с.
134. Сыроежкин, И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежкин. – Москва : Экономика, 1980. – 191 с.
135. Тактаров, Г. А. Финансовая среда предпринимательства и предпринима-

- тельские риски : учеб. пособие / Г. А. Тактаров, Е. М. Григорьева. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
136. Теория и практика принятия оптимальных решений : учеб. пособие / В. Н. Спицнадель [и др.] – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 400 с.
137. Тепман, Л. Н. Риски в экономике : учеб. пособие / Л. Н. Тепман. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
138. Трахтенгерц, Э. А. Компьютерная поддержка принятия решений / Э. А. Трахтенгерц. – Москва : СИНТЕГ, 1998. – 377 с.
139. Трофимова, Л. А., Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова ; В. В. Трофимов. – Москва : Юрайт, 2013. – 334 с.
140. Трояновский, В. М. Математическое моделирование в менеджменте. – Москва : Издательство РДЛ, 2002. – 256 с.
141. Трухачев, В. И. Сезонные и циклические закономерности зернового производства / В. И. Трухачев ; А. Н. Байдаков ; Е. Г. Никитенко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 75. – С. 578-585 : [Электронный ресурс]. : Режим доступа : <http://ores.ru/spisok-zhurnalov-vak/item/> (10.02.2012)
142. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. – Москва : Мысль, 1978. – 272 с.
143. Уткин, В. А. Управление рисками предприятия : учеб. - практ. пособие / В. А. Уткин, Д. А. Фролов. – Москва : ТЕИС, 2003. – 247 с.
144. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель ; А. И. Терновой ; К. И. Терновой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 383 с.
145. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е Изд., испр. и доп. – Москва : Дело, 2005. – 448 с.

146. Федеральная государственная служба статистики по Ставропольскому краю : [Электронный ресурс] : Режим доступа : www.stavstat.gks.ru (20.05.2014)
147. Федеральная служба статистики : [Электронный ресурс] : Режим доступа : www.gks.ru (20.04.2014)
148. Филина, Ф. Н. Риск-менеджмент / Ф. Н. Филина. – Москва : Гросс-Медиа: РОСБУХ, 2008. – 232 с.
149. Хейне, П. Экономический образ мышления / П. Хейне. – Москва : Дело», 1993. – 325 с.
150. Хохлов, Н. В. Управление риском / Н. В. Хохлов. – Москва : Юнити-Дана, 1999. – 240 с.
151. Цай, Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях риска / Н. Цай ; П. Г. Грабовый, М. Б. Сайел. – Москва : Аланс, 1997. – 287 с.
152. Чернова, Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия : учеб. пособие / Г. В. Чернова. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 176 с.
153. Шайтан, Б. И. Управление агробизнесом : учебно-справочное пособие / Б. И. Шайтан, Д. В. Брыкин, А. А. Симаненко. – Москва : АМБ-агро, 1999. – 358с.
154. Шамбарас, О. А. Роль малого бизнеса в социально-экономической системе регионов России / О.А.Шамбрас: // Журнал публикаций аспирантов и докторантов. – 2010. – № 12 [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://jurnal.org/articles/2010/sociol11.html> (15.04.2011)
155. Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций / А. С. Шапкин ; В. А. Шапкин. – Москва : Дашкови К, 2006. – 880 с.
156. Шарп, У. Инвестиции / У. Шарп ; Г. Александер ; Дж. Бейли. – Москва : ИНФРА-М, 2001. — 1028 с.
157. Шепель, В. Н. Статистическое моделирование принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях : дис.... д-ра.экон. наук : 08.00.12 / Шепель Вячеслав Николаевич. – Оренбург, 2005. – 357 с.

158. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – Москва : Директ-Медиа, 2007. – 400 с.
159. Ядгаров, Я. С. История экономических учений : учебник для вузов. – 3-е издание / Я.С. Ядгаров. — Москва : ИНФРА-М, 1999. – 320 с.
160. Forman, Ernest H.; Saul I. Gass (2001-07). «The analytical hierarchy process—an exposition». *Operations Research* 49 (4): 469–487.
161. Navneet Bhushan *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. – London: Springer-Verlag, 2004. — P.-6-7.
162. Simon, H. A. *Administrative Behavior* / H. A. Simon . – NY, 1959. – 194p.
163. Odiorne C *The Management Theory Jungle and the Existential Manager* // *Academy of Management Journal*. - 1966. - №2. - P. 111-116.
164. Brockhaus,R.&Horwitz,P.(1986)‘Thepsychologyoftheentrepreneur’, inD.SextonandR.Smilor(eds.),*TheArtandScienceofEntrepreneurship*, Cambridge, MA:BallingerPublishingCo
165. Burns,P.(2007)*EntrepreneurshipandSmallBusiness*.London:Palgrave Macmillan
166. Bolton,B.&Thompson,J.(2000)*Entrepreneurs:Talent,Temperament, Technique*. Oxford:Butterworth-Heinemann
167. Sarasvathy, S.D. ‘What makes entrepreneurs entrepreneurial?’, paper sent for publishing to Harvard Business Review, available at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038 (15.03.2013)
168. Исследовательский проект «Предпринимательский климат в России: ИНДЕКС ОПОРЫ. [Электронный ресурс] // Официальный сайт общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства Опора России. URL: <http://new.opora.ru/projects/index> (23.05.2013)
169. Классификация проблем [Электронный ресурс] // Научный информационный ресурс по менеджменту INFOMAMADGMENT.RU URL : http://infomanagement.ru/referat/23/5_9 (30.05.2013)
170. Классификация управленческих решений [Электронный ресурс] //

Научный информационный ресурс по менеджменту MANAGWAY.RU
URL : <http://www.managway.ru/mways-543-1.html> (24.09.2012)

171. Контент-анализ [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Бизнес-психолог.рф URL : <http://brainmod.ru> (13.10.2013)
172. Оценка степени готовности к риску с помощью методики Шуберта [Электронный ресурс] // Интернет сообщество HR-менеджеров URL : <http://hr-portal.ru> (15.06.2012)
173. Поиск альтернатив при принятии управленческих решений [Электронный ресурс] // Портал менеджеров и предпринимателей URL : <http://tomanage.ru/> (25.06.2013)
174. Понятие, процесс разработки и особенности управленческих решений [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент URL : http://www.cfin.ru/management/practice/manag_decision_tourism.shtml (15.04.2012)
175. Типологизация управленческих решений [Электронный ресурс] // Центр управления финансами URL : <http://www.centeryf.ru/data/Menedzheru/Upravlencheskoe-reshenie.php> (20.06.2013)

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный
аграрный университет
Кафедра менеджмента**

**АНКЕТА
изучение процесса принятия управленческих решений
предпринимателями малого и среднего бизнеса**

Уважаемые предприниматели!

Приглашаем вас принять участие в исследовании процесса принятия управленческих решений, по итогам которого будет разработана модель принятия управленческих решений, с учетом факторов риска и неопределенности.

Каждому предпринимателю часто приходится решать проблемные ситуации, нам очень интересно было бы узнать, о том, как вы подходите к процессу принятия решений.

СТАВРОПОЛЬ 2013

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ ОЦЕНИТЬ СТЕПЕНЬ ВАШЕЙ ГОТОВНОСТИ К РИСКУ, ПРИ ОТВЕТЕ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ, ПРОСИМ ВАС ВЫБРАТЬ ВАРИАНТ ОТВЕТА, В ОДНОЙ ИЗ ПЯТИ СТРОК КОТОРЫЙ СООТВЕТСТВУЕТ ВАШЕМУ МНЕНИЮ

	"да"	больше "да", чем "нет"	ни "да", ни "нет"	"нет", чем "да"	"нет"
Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжело больному человеку?					
Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?					
Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?					
Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?					
Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?					
Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?					
Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?					
Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?					
Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?					
Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?					
Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?					
Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?					

	"да"	больше "да", чем "нет"	ни "да", ни "нет"	"нет", чем "да"	"нет"
Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?					
Одолжили бы Вы крупную сумму денег партнеру по бизнесу, для того что бы помочь ему «остаться на плаву», не имея гарантии на их возврат?					
Согласились бы Вы ради хорошего дохода заняться высокорискованным бизнесом?					
Стали бы Вы подавать в суд на недобросовестного партнера, не будучи уверенным что решение будет в вашу пользу?					
Стали бы Вы сотрудничать с совершенно новыми поставщиками, но на более выгодных условиях, чем с постоянными?					
Взяли бы вы в банке крупную сумму кредита на развитие бизнеса будучи не совсем уверенным, что сможете вернуть эти деньги?					
Согласились бы вы сотрудничать с представителями криминала, если бы ваш партнер по бизнесу заверил, что это очень выгодное и удачное сотрудничество?					
Могли бы Вы самостоятельно оформить финансовую отчетность что бы сэкономить на зарплате бухгалтеру?					
Могли бы Вы без особых знаний попробовать совершенно новый но выгодный бизнес ?					
Согласились бы Вы сотрудничать с предпринимателем который был банкротом и совсем недавно расплатился с долгами?					
Могли бы Вы, после неудачной попытки, и большой задолженности начать бизнес заново?					
Могли бы Вы по указанию Вашего генерального спонсора (партнера) принять на работу сотрудника с не очень хорошей репутацией?					

ОЦЕНИТЕ ПО 100 БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ ВАШУ СКЛОННОСТЬ К РИСКУ _____

Во второй половине нашей анкеты хотелось бы подробнее узнать, как проходит процесс принятия решений в вашей организации.

Вам необходимо выбрать вариант ответа, соответствующий Вашему мнению. Если ни один из предоставленных ответов Вас не удовлетворяет, Вы можете дописать свой ответ на отведенной для этого строке.

ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ СТОИТ ЛИ НЕПРЕРЫВНО ОТСЛЕЖИВАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ?

1. Нет, считаю не стоит тратить на это свои нервы и время
2. Да, это поможет избежать сложностей и последствий в дальнейшем
3. Затрудняюсь ответить все зависит от ситуации
4. _____

КАК ВЫ РЕАГИРУЕТЕ НА ПОЯВИВШУЮСЯ ПРОБЛЕМНУЮ СИТУАЦИЮ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. Считаю, что нужно решать сразу все проблемы
2. Меня это выбивает из колеи нужно время, что бы все обдумать
3. Стараюсь переключить свое внимание, на что то другое, подожду пока проблема сама собой разрешится
4. _____

ПРИ АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМ ПЕРВЫМ ПУНКТОМ ВЫ:

1. Стараюсь взвесить «за» и «против», структурировать суть проблемы, и продумать порядок действий
2. Акцентирую внимание на том, что бы ускорить реализацию решения
3. Не считаю нужным анализировать проблему
4. _____

ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ ВЫ БОЛЬШЕ ПОЛАГАЕТЕСЬ НА СВОЙ ОПЫТ И ЗНАНИЯ ИЛИ НА ПОСЛЕДНИЕ ТЕНДЕНЦИИ ВАШЕЙ СФЕРЫ БИЗНЕСА?

1. Только на свой опыт, для меня это лучший советчик
2. Считаю, что важнее полагаться на новые тенденции, «быть на волне»
3. Затрудняюсь ответить
4. _____

ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ ПРОБЛЕМЫ, КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ РАСПРЕДЕЛЯЕТЕ ОТВЕСТВЕННОСТЬ В ВАШЕМ КОЛЛЕКТИВЕ?

1. Большая степень ответственности, всегда лежит на мне
2. Распределяю ответственность в равных долях между сотрудниками
3. Затрудняюсь ответить
4. _____

ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛОЖНОЙ ПРОБЛЕМЫ ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ НЕОБХОДИМО ПРИВЛЕКАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ РЕСУРСЫ:

1. Все необходимые
2. Только ресурсы, которые можно безболезненно использовать
3. Считаю, что свои ресурсы необходимо беречь, поэтому попрошу помощи у сторонних организаций
4. _____

РЕШАЯ ПРОБЛЕМУ СТАРАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ПРОРАБОТАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ?

1. Да, безусловно
2. Нет, мне не хватает на это времени
3. Иногда, зависит от обстоятельств
4. _____

ЕСЛИ РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО МОЖНО ЛИ ВАС ПЕРЕУБЕДИТЬ ИЛИ ЗАСТАВИТЬ ВНЕСТИ КОРРЕКТИВЫ.

1. Да если есть более весомые аргументы, считаю возможным корректировать принятое решение.
2. Нет, это мое решение, я его менять не буду
3. Затрудняюсь ответить, все зависит от ситуации
4. _____

ЧАСТО ЛИ ВАМ ПРИХОДИТСЯ РИСКОВАТЬ В СВОЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

1. Да ежедневно приходится рисковать, считаю риск это вполне нормально и закономерное явление для любого предпринимателя
2. Нет, я стараюсь избегать рискованных ситуаций
3. Иногда, если риск оправдан
4. _____

РАДИ КАКОЙ СУММЫ ВЫ СМОГЛИ БЫ ПОЙТИ НА РИСКОВАННУЮ СДЕЛКУ?

1. 1 МЛН. РУБ
2. 5 МЛН. РУБ
3. 20 МЛН. РУБ
4. _____

В ПРОЦЕССЕ КОНТРОЛЯ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ ВЫ:

1. Осуществляю тотальный контроль на всех этапах реализации решения
2. Полностью доверяю своей команде, не считаю нужным контролировать
3. Иногда, зависит от обстоятельств
4. _____

ЕСЛИ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ ОБНАРУЖИВАЮТСЯ ОШИБКИ, ПРЕДПРИМИТЕ ЛИ ВЫ КАКИЕ-ЛИБО ДЕЙСТВИЯ?

1. Бесспорно постараюсь изменить ход событий
2. Пусть все идет своим чередом лучше, потом исправлю все ошибки
3. Затрудняюсь ответить все зависит от ситуации
4. _____

ЕСЛИ КТО-ТО ИЗ ВАШЕЙ КОМАНДЫ НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ С РАБОТОЙ, ВЫ ДАДИТЕ ШАНС НА ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБКИ?

1. Нет, каждая ошибка должна быть наказана.
2. Да конечно, считаю нужен еще один шанс, не всегда все получается
3. Затрудняюсь ответить, зависит от ситуации.
4. _____

КАК ВЫ ПОСТУПИТЕ СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ?

1. Сделаю выговор всем сотрудникам
2. Постараюсь разобраться, кто из команды допустил ошибку
3. Затрудняюсь ответить, зависит от степени сложности ситуации
4. _____

УКАЖИТЕ ВАШ ГОД РОЖДЕНИЯ _____

УКАЖИТЕ ВАШ ПОЛ _____

УКАЖИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННО ПРАВОВУЮ ФОРМУ ВАШЕГО БИЗНЕСА _____

УКАЖИТЕ КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК В ПОДЧИНЕНИИ _____

УКАЖИТЕ СФЕРУ ВАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ _____

УКАЖИТЕ СКОЛЬКО ЛЕТ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ БИЗНЕСОМ _____

УКАЖИТЕ ГОДОВОЙ ОБОРОТ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ _____

УКАЖИТЕ ОБЪЕМ ГОДОВОЙ ПРИБЫЛИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ _____

Благодарим за сотрудничество!