

Разработка управленческих решений в предпринимательской деятельности

Development of Management Decisions in Entrepreneurship

УДК 005.311.6



Гусаков Николай Андреевич

аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А

Nikolay A. Gusakov

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

Lermontovskiy Ave 44/A, St. Petersburg, Russian Federation, 190103

В настоящей статье рассмотрена роль управленческих решений в предпринимательской деятельности, определены виды и способы принятия управленческих решений, а также предпосылки к их принятию.

Цель. Выявить важность принятия управленческих решений руководителями для осуществления предпринимательской деятельности.

Задачи. Сформулировать определение управленческого решения, рассмотреть способы его принятия. Рассмотреть возможные риски при принятии управленческого решения, а также оценить их влияние на предпринимательскую деятельность. Классифицировать виды управленческих решений, а также выявить основные проблемы, которые решаются посредством принятия управленческих решений.

Методология. Проведен анализ деятельности крупных и малых предпринимательских структур с выделением общих черт и различий в принятии управленческих решений. На основе использования аналитических инструментов выявлены предпосылки возникновения управленческих решений, а также выявлены концепции принятия управленческих решений.

Результаты. В результате написания статьи были сформулированы условия для принятия наиболее эффективного управленческого решения как для крупного, так и малого бизнеса. Выделены основные принципы принятия управленческих решений для предпринимательских структур.

Выводы. В ходе написания статьи было сформулировано определение управленческих решений в предпринимательской деятельности. Произведена классификация видов управленческих решений и способов их принятия. Выделены причины и предпосылки разработки управленческих решений предпринимательскими структурами. Произведена классификация рисков при принятии управленческих решений, а также их влияние на предпринимательскую деятельность.

Ключевые слова: управленческие решения; предпринимательская деятельность; руководитель; решения; риски.

Для цитирования: Гусаков Н. А. Разработка управленческих решений в предпринимательской деятельности // Экономика и управление. 2019. № 4 (162). С. 77–81.

The presented study examines the role of management decisions in entrepreneurship and determines the types and ways of making management decisions as well as the prerequisites for making them.

Aim. The study aims to determine the importance of management decision-making in entrepreneurship.

Tasks. The authors formulate the definition of management decision and examine decision-making techniques, consider the potential risks in management decision-making and assess their impact on entrepreneurship, classify the types of management decisions and identify major problems that can be solved by management decisions.

Methods. This study analyzes the activities of large and small enterprises and identifies common features and differences in management decision-making. Analytical tools are used to identify the prerequisites for management decisions and concepts of management decision-making.

Results. Conditions for making the most efficient management decision for large and small enterprises are formulated. The main principles of management decision-making in entrepreneurship are identified.

Conclusions. A definition of management decisions in entrepreneurship is formulated. The types of management decisions and ways of making them are classified. The reasons and prerequisites for the development of management decisions in entrepreneurship are identified. The risks of management decision-making and their impact on entrepreneurship are analyzed.

Keywords: management decisions; entrepreneurship; manager; decisions; risks.

Citation: Gusakov N. A. Razrabotka upravlencheskikh resheniy v predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Development of Management

Decisions in Entrepreneurship]. *Ekonomika i upravlenie*, 2019, no. 4 (162), pp. 77–81.

Роль управленческих решений в предпринимательской деятельности сложно переоценить, ведь предпринимательство в целом, от желания человека начать свое дело и до становления огромной корпорации, начинается с решения одного или нескольких человек. Чтобы разобраться в термине управленческого решения, необходимо понять, что из себя представляет решение в целом.

По мнению автора, решение представляет собой процесс мыслительной деятельности индивида или группы лиц, который происходит в определенный период времени. Решение всегда должно быть целенаправленным, ведь именно цель побуждает человека принимать решение. Прежде всего, решение — это выбор из ряда альтернатив, каждая из которых будет оказывать свое влияние на индивида.

В результате принятия решения индивид или группа лиц стараются добиться поставленной цели наиболее рациональным способом, ведь в большинстве случаев достижение цели возможно несколькими путями, однако каждый из них имеет свои особенности и последствия для принимающего решение. Зачастую во время принятия решения человеку приходится делать сложный моральный выбор, который зависит от воли и желания индивида добиться поставленной цели [1, с. 300].

Управленческое решение в отличие от решения в целом является не просто волеизъявлением индивида, для руководителя принятие решения — его прямая обязанность. Зачастую принятие управленческого решения обусловлено возникновением проблемной ситуации, которую необходимо ликвидировать. Возникновение проблемы может обуславливаться рядом признаков, влияющих на производственные процессы, таких как снижение производительности организации; недостижение поставленных целей; отставание от конкурентов; ухудшение показателей относительно прошлых периодов и др.

Для того чтобы управленческие решения позволяли решать проблемы, возникающие в процессе управленческой деятельности, они должны соответствовать ряду требований. В первую очередь принимаемые решения должны быть взвешены и обоснованы, каждое действие руководителя является необходимым элементом для решения проблемы. Для принятия верного решения руководитель должен глубоко разбираться в проблеме и

охватывать весь ее спектр. Принимающий решение должен понимать все нюансы рабочего процесса, а также анализировать состояние рынка, современные тренды развития и материально-техническое обеспечение своей организации.

Чтобы тщательно обдуманное решение смогло оказать наибольшее влияние на развитие организации, оно должно быть принято своевременно. В случае преждевременного принятия решения руководитель рискует зря потратить время и ресурсы на решение проблемы, которая не будет представлять реальной угрозы, а также может негативно повлиять на будущее развитие организации. Если же решение было принято с «опозданием», то проблема может разрастись уже до тех масштабов, которые могут стать критичными для ведения предпринимательской деятельности.

Таким образом, чтобы руководитель смог в полной мере осуществить управленческую деятельность, его решения должны иметь перед собой цель, которую необходимо достигнуть в рамках определенного времени. Для ее достижения должны иметься средства и ресурсы, построенные отношения и четкая иерархия между сотрудниками и подчиненными, слаженные действия которых должны проходить по готовому плану. Только в случае соблюдения всех требований для принятия управленческого решения возможен поиск решения поставленной проблемы. Немалую роль также играет обеспеченность организации современными высокотехнологичным оборудованием.

В эпоху развития нейросетей посредством Интернета руководитель может смоделировать различные ситуации и вариации их решений. Взаимодействие с современными технологиями требует высокого уровня знаний в области математики и программирования, а также технологии использования технических средств. Поэтому любой уважающий себя руководитель, двигаясь в ногу со временем, должен иметь понимание работы с вычислительной техникой и располагать соответствующим кадровым ресурсом. Безусловно, наряду с использованием современных технологий нельзя выпускать из внимания и непосредственно личность руководителя — его психофизическое состояние, а также его стрессоустойчивость. Зачастую, когда руководитель стоит перед сложным выбором, влияющим на деятельность организации, именно волевые качества управленца играют решающую роль.

Все принимаемые управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков. Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут применяться в разных сферах работы организации и быть, например, организационными, экономическими, техническими и др. Также возможны различные предпосылки возникновения управленческих решений, к ним можно отнести ситуационные; основанные на распоряжении вышестоящих органов; инициативные, на основе решений, принимаемых руководителем; решения, связанные с сезонностью рабочего процесса (например, в сельскохозяйственном производстве).

Исходя из индивидуальных особенностей каждого предприятия осуществляется выбор соответствующих управленческих решений. В крупных и мелких компаниях существует большая разница между методами принятия и реализации управленческих решений. Одним из различий может выступать отношение руководителя к количеству людей, принимающих управленческие решения. Зачастую в крупных организациях руководитель принимает решение единолично, избегая привлечения большого количества лиц, поскольку считает подобный процесс достаточно затратным по времени. В такой ситуации зачастую важную роль играют личные амбиции руководителя, который считает, что в состоянии единолично выбрать наилучшую из альтернатив.

Считается, что обсуждение поставленной проблемы группой лиц способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений. Присутствие нескольких участников в процессе принятия решения обеспечивает разнообразие знаний, информации, опыта и подходов к решению проблем. Также положительное влияние на процесс принятия управленческих решений оказывает привлечение непосредственных исполнителей (сотрудников организации), это позволяет сблизить персонал с руководством, что в будущем будет положительно сказываться на реализации управленческих решений [2, с. 144].

В процессе принятия управленческого решения руководитель организации зачастую оказывается перед выбором, который связан с риском. Поведение руководителя в ситуации, связанной с риском, зачастую зависит от личности самого управленца и его отноше-

ния к возможным последствиям сделанного выбора. Очень часто в компаниях слишком озабочены вероятными тратами в ходе рискованных решений и поэтому боятся вкладывать средства в новые идеи, ведь первоначально не уверены в их успешности. Такая политика приводит к чрезмерному консерватизму и длительному застою в деятельности предприятия, что негативно сказывается на развитии в целом и может привести к упадку, но, в свою очередь, снижается и риск негативных последствий.

С другой стороны, принятие руководителем рискованного решения, на которое пойдет не каждый управленец, может помочь организации занять лидирующие места в своей нише. Так, например, избрав непопулярное решение, руководитель может подтолкнуть свою организацию пойти по инновационному пути развития, ведь большинство конкурентов попросту побоялись сделать такой шаг. Выходит, что риск зачастую является движущей силой предпринимательской деятельности, ведь, открывая новые горизонты, предприниматель может создать инновационный продукт, не имеющий аналогов и соответственно конкуренции. Должно будет пройти некоторое количество времени, чтобы появились первые аналоги, а соответственно и конкуренция.

Бывают и обратные ситуации, когда чрезмерно завышенные ожидания предпринимателей приводят к необратимым последствиям. Так, слишком оптимистично обозначенные сроки выполнения работ или завышенные ожидания от продаж нередко приводят к крупным финансовым потерям. Такие ситуации наиболее характерны для представителей малого бизнеса и тех предпринимателей, которые только начинают свой профессиональный путь.

Однако не стоит считать, что предпринимательская деятельность в условиях риска проходит наскоком без должной подготовки. Разумеется, в мелких компаниях возможны необдуманные действия со стороны руководства, но те, кто всерьез занимается предпринимательством, имеют специальный алгоритм для просчета рисков, а математические модели позволяют изучить возможные последствия принятия того или иного решения [3, с. 75]. Выделяют несколько концепций принятия управленческих решений.

- Динамическая концепция — в данной концепции управленческое решение может динамично меняться в процессе ведения предпринимательской деятельности, а именно

подстраиваться под сменяющиеся ситуации, вызывающие риск.

- Статическая концепция — рассматривает риски, имеющиеся в данный момент, и руководство компании должно рассчитать воздействие риска на организацию и принять решение по его нейтрализации.

Предпринимательская деятельность в малом бизнесе зачастую ставит перед управленцем проблему принятия решений в условиях ограниченных ресурсов. В такой ситуации предприниматель пытается максимально повысить коэффициент полезного действия от использования своих ограниченных ресурсов, и именно в таких условиях проявляется наибольшая креативность в принятии управленческих решений, но в результате этого соответственно повышаются и риски [4, с. 115]. Исходя из вышесказанного следует выделить несколько отличительных черт каждого типа организаций.

Для крупных компаний наиболее характерными являются следующие принципы:

- в крупных организациях руководители привыкли выстраивать свою работу на основе постановки целей отдельно для каждой структуры организации. В процессе работы выделяются наиболее эффективные методы их достижения. Для выполнения новых задач всегда имеется резервный фонд средств;
- почти всегда в крупных организациях ориентируются на прошлый опыт решения схожих задач и поставленных целей, конечно, с поправкой на современные реалии;
- для достижения своих целей крупные предприниматели могут нанимать сторонних специалистов и расширять свой штат для решения определенных задач.

В отличие от крупных компаний, в малом бизнесе выделяются совсем другие подходы:

- чаще всего предприниматель ограничен в доступных средствах и не обладает большим количеством кадров, для достижения своих целей старается использовать креативность и инновационный подход, стараясь преумножить свои средства, зачастую такая политика приводит к незапланированным результатам;
- в малом бизнесе предприниматель часто идет на риск, стараясь занять новую нишу или создать инновационный продукт без длительного прогнозирования;
- использование инновационных, дешевых в производстве технологий, нередко экспериментальных разработок.

По-разному в организациях относятся к внедрению новинок в свой ассортимент. В круп-

ных компаниях проводят масштабные исследования рынка, выбирают идеальный момент, чтобы избежать предельной конкуренции, а также запускают крупномасштабные рекламные кампании для продвижения своего продукта. В малом бизнесе стараются выпустить новый продукт как можно скорее на рынок. При этом первые отзывы о продукте руководители получают в своем ближнем кругу, а после передают информацию о продукте огласке, преимущественно в социальных сетях без особых финансовых вложений.

Очень часто предприниматель не имеет готового продукта, стараясь найти финансирование и продавая продукт по предзаказу еще на стадии проектирования, тем самым стараясь получить средства на производство. Такой подход принято называть «культурой экспериментов» в малом бизнесе. Его использование позволяет избежать чрезмерных затрат в начале предпринимательской деятельности и проанализировать в целом актуальность идеи и ее жизнеспособность [5, с. 184].

Несмотря на большое количество различий в ведении бизнеса, между крупными организациями и мелкими предпринимателями все-таки существует ряд общих черт; для принятия наиболее эффективного управленческого решения должны соблюдаться следующие условия: во время принятия решения должно существовать несколько рабочих альтернативных версий; принятие управленческого решения должно проходить при участии группы лиц; управленческое решение должно привносить новизну; перед принятием любого управленческого решения должно производиться исследование рынка, а если это невозможно в полной мере, то хотя бы сбор мнений среди близкого круга людей; излишне консервативные решения в условиях изменений рынка вряд ли будут способствовать ведению бизнеса.

Литература

1. *Ма Д., Харламова Т. Л.* Использование эффективных управленческих инструментов для развития современных предприятий // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. трудов науч.-практ. и учебной конф.: в 3 ч.* СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. С. 299–302.
2. *Бондарь М. А.* Методы принятия управленческих решений // *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития.* 2014. № 14. С. 145–153.
3. *Харламова Т. Л., Зирченко Л. А.* Управление развитием предпринимательских структур в условиях нестабильности и рисков // *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета техноло-*

гии и дизайна. Серия 3 Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2018. № 3. С. 37–41.

4. Авалиани Г. В., Харламов А. В. Инвестиции и преодоление нестабильности национальной экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. 2018. Т. 22, № 3 (78). С. 113–119.
5. Гусаков Н. А. Общие принципы и различия в принятии управленческих решений в крупном и малом предпринимательстве // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сб. науч. статей 8-й Междунар. науч.-практ. конф. (22–23 ноября 2018 г.) в 2 т. Т. 1. Курск: Изд-во Юго-Зап. гос. ун-та, 2018. С. 183–187.

References

1. Ma D., Kharlamova T. L. Ispol'zovanie effektivnykh upravlencheskikh instrumentov dlya razvitiya sovremennykh predpriyatii [Using effective management tools for the development of modern enterprises]. In: *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli. Sb. tr. nauch.-prakt. i uchebnoy konf. (v 3 ch.)* [Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Proc. sci.-pract. and training conf. (in 3 pts.)]. St. Petersburg: Polytechnic University Publ., 2018, pp. 299–302.
2. Bondar' M. A. Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Management decision methods]. *Ekonomika*

i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya, 2014, no. 14, pp. 145–153.

3. Kharlamova T. L., Zirchenko L. A. Upravlenie razvitiem predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh nestabil'nosti i riskov [Management of the development of business structures in conditions of instability and risks]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizayna. Seriya 3 Ekonomicheskie, gumanitarnye i obshchestvennye nauki*, 2018, no. 3, pp. 37–41.
4. Avaliani G. V., Kharlamov A. V. Investitsii i преодоление нестабильности национальной экономики [Investments and overcoming the instability of the national economy]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*, 2018, vol. 22, no. 3 (78), pp. 113–119. DOI: 10.21869/2223-1560-2018-22-3-113-119.
5. Gusakov N. A. Obshchie printsipy i razlichiya v prinyatii upravlencheskikh resheniy v krupnom i malom predprinimatel'stve [General principles and differences in management decisions in large and small businesses]. In: *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya obshchestva: upravlencheskie, pravovye, khozyaystvennye aspekty. Sb. nauch. st. 8 Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (22-23 noyabrya 2018 g.) v 2-kh t. T. 1* [The strategy of socio-economic development of society: Managerial, legal, economic aspects. Proc. 8th Int. sci.-pract. conf. (22–23 Nov., 2018). In 2 vols. Vol. 1]. Kursk: The Southwest State University Publ., 2018, pp. 183–187.