

## АНАЛИЗ И УТОЧНЕНИЕ КАТЕГОРИЙНО-ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Кунин В.А.<sup>1</sup>, Зубова Л.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>НОУ ВПО «Санкт-Петербургский университет управления и экономики» в г. Санкт-Петербурге, e-mail: v.kunin@inbox.ru

<sup>2</sup>ФГБОУ «ВПО Санкт-Петербургский государственный экономический университет» в г. Санкт-Петербурге

**Исследованы категории «предпринимательское решение» и «управленческое решение». Обосновано понимание категории «предпринимательское решение» как результата мыслительного процесса выбора альтернативного действия (или бездействия) предпринимателя, нацеленного на повышение эффективности предпринимательской деятельности и обеспечение конкурентоспособного развития предпринимательской структуры, которое приводит к изменению уровня неопределенности предпринимательской среды и осуществлению дальнейшей предпринимательской деятельности в условиях возможной реализации рисков, порождаемых последствиями выбранного альтернативного действия. Выявлены и обоснованы различия предпринимательских и управленческих решений, обусловленные различием субъектов принятия решения, сферами их компетенций и полномочий. Исследован процесс воздействия принимаемых предпринимательских и управленческих решений на уровень неопределенности предпринимательской среды и активизацию тех или иных цепочек предпринимательских рисков, характерных для последствий принятых решений. Показано, что каждое принимаемое решение изменяет уровень неопределенности и активизирует свою цепочку рисков и шансов.**

Ключевые слова: предпринимательство, предпринимательская структура, решение, неопределенность, предпринимательский риск, шанс, эффективность, конкурентоспособность, альтернативное действие, анализ

## ANALYSIS AND UPDATE CATEGORICAL – CONCEPTUAL APPARATUS ENTERPRISE MAKING PROCESSES AND MANAGEMENT DECISIONS

Kunin V.A.<sup>1</sup>, Zubova L.V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Finance and Accounting LEU VPO «St. Petersburg University of Management and Economics» in the city of Saint-Petersburg, e-mail: v.kunin@inbox.ru

<sup>2</sup>Department BUiA IFGBOU «VPO Saint Petersburg State University of Economics and Finance» in St. Petersburg

**Abstract category «business decisions» and «administrative decision». Grounded understanding of the category of «business decisions» as a result of the thought process of choosing an alternative action (or inaction) of the entrepreneur, aimed at improving business efficiency and competitiveness of enterprise structure, which leads to changes in the level of uncertainty of the business environment and implementation of further business activities in a possible realization risks posed by the effects of the selected alternative action. Identified and justified by the differences of business and management decisions. Due to the difference in the subjects of decision-making, within their competence and powers. The process adopted by the business and the impact of management decisions on the level of uncertainty of the business environment and activation of various chains of business risks specific to the consequences of the decisions taken. It is shown that every decision alters the level of uncertainty and intensify its chain risks and chances**

Keywords: Business, business structure, decision uncertainty, business risk, chance, efficiency, competitiveness, alternative action analysis.

Характерной особенностью предпринимательской деятельности является ее неразрывная связь с рисками, порождаемыми неопределенностью условий ведения этой деятельности. Невозможность безрискового ведения предпринимательской деятельности требует от субъектов предпринимательства постоянного учета возможных последствий принимаемых решений с точки зрения их воздействия на систему рисков, сопутствующих предпринимательской деятельности, и выработки в процессе управления этой

деятельностью мер, направленных на предотвращение и снижение наиболее опасных рисков. Управление является важнейшей составляющей предпринимательской деятельности, так как в условиях ужесточения конкуренции и трансформации предпринимательской среды и сильной неопределенности и экономической нестабильности только скоординированная и ориентированная на достижение стратегических целей развития предпринимательская деятельность может обеспечить устойчивость и конкурентоспособность любой предпринимательской структуры. По мере увеличения масштабов предпринимательства возрастают сложность и объем управленческих задач и управленческих воздействий, что обуславливает повышение требований к профессиональной подготовке и опыту менеджеров и к интеллектуальному капиталу предпринимательской структуры в целом. Поскольку наиболее важные стратегические решения принимаются предпринимателем, а не менеджерами, которые при принятии подобных решений дают свои рекомендации и предоставляют необходимые количественные и качественные обоснования своей позиции, то современный этап развития предпринимательства выдвигает высокие требования не только к уровню профессионализма менеджеров, но и к профессионализму предпринимателей. Следует различать понятия «управление» и «менеджмент». «Область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов, называют менеджментом» [15]. Следует отметить, что понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент».

В энциклопедическом словаре «Управление организацией» слово «менеджмент» трактуется как «совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда», а «член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы, вырабатывающий и принимающий решения по эффективному взаимодействию людей по достижению намеченных целей, наемный профессиональный управляющий, называется менеджером». Многие считают справедливым следующее определение: «Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей организации оптимальным образом» [13]. Под оптимальностью здесь понимается гармония между достижением целей организации и решением ключевых социальных, экономических и экологических задач развития внешней среды организации при достижении социальной удовлетворенности других членов общества. Ведущий теоретик в области управления и организации Питер Ф. Друкер предложил другое определение: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен» [12]. Д.С. Синк в своей работе «Управление производительностью» дал следующее определение: «Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации». Существует целый ряд других определений термина «управление». Наиболее простое и прозрачное из них, данное в [12], имеет вид: «Управление – это организация выполнения работы другими людьми. Это то, чем должен заниматься менеджер». Некоторые источники полагают, что менеджер — это тот человек, который заставляет других двигаться. Хорошие менеджеры знают, что настоящее управление — это организация выполнения работы, даже в том случае, когда менеджер вынужден сам выполнять эту работу. Рациональная организация выполнения работ – это ключ к эффективному управлению. В рыночной экономике целевой установкой, стимулом предпринимательской деятельности является извлечение прибыли, стремление к достижению ее максимальной величины в конкретных условиях производства и реализации [5]. Предприниматель зачастую попадает в ситуацию ограниченности информации по объему или недостаточной точности и достоверности информации. В частности, подобная ситуация возникает при реализации стоимостного подхода к управлению бизнесом, требующего наличия полной, точной и достоверной информации не только о внутренних показателях хозяйственной деятельности оцениваемой предпринимательской структуры, но и о соответствующих показателях компаний-аналогов. Кроме того, реализация стоимостного подхода к управлению требует адекватного достоверного прогноза динамики рыночной конъюнктуры, что в условиях характерной для настоящего времени сильной неопределенности также весьма затруднительно и далеко не всегда возможно.

Асаул А.Н., Князь И.П. и Коротяева Ю.В. в работе «Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса» показывают важность понимания и историческую давность возникновения данного направления исследований. Проблемы принятых управленческих решений находятся на стыке многих областей науки, трактующих построение научной теории принятия решений по-разному. Теория принятия решений базируется на теоретических и методологических положениях таких научных дисциплин, как теория полезности, теория вероятностей, теория массового обслуживания, теория игр, математическая статистика, теория случайных процессов, теория надежности и др. Существует множество определений управленческого решения, которые зачастую трактуют

его как предпринимательское решение, подразумевая под данными понятиями один и тот же смысл. История возникновения и развития различных мнений в отношении происхождения термина «управленческое решение» берет начало еще с возникновения развития сознательной коллективной человеческой деятельности. Однако единого понимания сущностей терминов «управленческое решение» и «предпринимательское решение», несмотря на их длительную историю, пока не существует. Изучение процесса принятия управленческих решений является важным этапом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой предпринимательской структуры, не только определяют эффективность ее деятельности, но и обеспечивают возможность устойчивого развития и выживаемости этой структуры в быстро изменяющемся открытом мире. Адекватное изменение окружающей среды, принятие управленческих и предпринимательских решений являются важнейшими факторами эффективного существования и развития предпринимательских структур. В этой связи следует отметить, что современная наука об управлении предпринимательством, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений стали активно развиваться после того, как появились и стали развиваться предпринимательские структуры различных масштабов деятельности в их современном понимании. Характерный для второй половины XX в. и начала XXI в. процесс глобализации экономики, приведший к возникновению и развитию большого числа крупных предпринимательских структур, обусловил и возрастание роли принятия эффективных управленческих решений.

В наиболее известных словарях приводится следующая трактовка термина «управленческое решение»:

- Англо-русский словарь бухгалтерского учета и аудита (2005): управленческое решение — это «функция управленческого учета, которая состоит в сравнении всех возможных вариантов деятельности организации для выбора наиболее оптимального варианта»;
- Энциклопедический словарь экономики и права` (2005): управленческое решение значит «выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. Управленческое решение призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям»;
- Российская социологическая энциклопедия (2009): управленческое решение — это «формально зафиксированный проект, изменения в организации, в осуществлении которого, помимо субъекта решения, участвуют и другие члены организации»;

- Большой экономический словарь (2009): управленческое решение — это «совокупный результат творческого процесса субъекта и действий коллектива объекта управления, направленный на разрешение конкретной ситуации, обусловленной функционирующей системой» [18].

Смирнов Э.А. считает, что управленческое решение — это совокупность действий. Действие нельзя отождествлять с решением, и не всегда управленческое решение может обеспечить реализацию управленческих задач, а иногда оно и вовсе не обеспечивает реализацию управленческих задач. В основном, авторы понимают под управленческим решением выбор из альтернативных вариантов конечного результата управления [Российская социологическая энциклопедия (2009), Р. А. Фатхутдинов, Н.В. Злобина, В.Е. Ланкина, Кошевой О.С, Эддоус М., Стэнсфилд]. П. М. Мансуров, Дорофеева Л., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Белкин А.Р. и Левин М.Ш. трактуют, что управленческое решение — результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Таким образом, обобщение различных трактовок понятия «управленческое решение» позволяет сделать вывод о том, что управленческое решение в предпринимательстве является результатом осуществления менеджером целенаправленного процесса выбора альтернативного варианта решения конкретных организационных или управленческих задач, который характеризуется совокупностью взаимосвязанных и логически выстроенных действий, ориентированных на разрешение конкретной ситуации и устойчивое конкурентоспособное развитие управляемой предпринимательской структуры. Важнейшей отличительной особенностью управленческого решения является то обстоятельство, что это решение принимается менеджером (наемным работником) в рамках его должностных полномочий, определенных должностной инструкцией. Принятие управленческих решений за рамками указанных полномочий является источником повышенных операционных рисков и фактором дезорганизации процесса управления.

Понятие «предпринимательское решение» во многих экономических словарях как таковое отсутствует вообще, в некоторых источниках описывается, что это выбор альтернативы (необходимость выбора) подобно управленческому решению [Шевченко И.К., Абчук В.А.] или организационно-практическая деятельность предпринимателя в управляемой системе. Вместе с тем понимание отличий и общих признаков понятий «управленческое решение» и «предпринимательское решение» крайне важно для обеспечения разграничения полномочий и предотвращения и нейтрализации операционных рисков, сопутствующих предпринимательской деятельности и способных породить разрушительный процесс лавинной генерации рисков, количественная модель которого детально описана в [10].

Для четкого разделения понятий «управленческое решение» и «предпринимательское решение» прежде всего следует отметить, что управленческое решение принимается управленцами различных уровней — от рядовых менеджеров до топ-менеджеров, соответственно сфере их компетенций и полномочий. Если принимаемое управленческое решение может коренным образом повлиять на дальнейшее развитие предпринимательской структуры, то такое решение должно утверждаться предпринимателем. В этом случае управленческое решение становится предпринимательским. Каждое предпринимательское решение активизирует цепочку характерных для последствий этого решения взаимосвязанных рисков. В свою очередь активизация той или иной цепочки рисков оказывает свое специфическое воздействие на уровень неопределенности осуществления предпринимательской деятельности, делая те или иные негативные или позитивные последствия принятия указанного решения более или менее вероятными. Из изложенного следует вывод, что понятие «предпринимательское решение» отлично от «управленческого решения». Очень мало авторов дают определение именно «предпринимательскому решению».

Муравьев А.И., Игнатъев А.М. и Крутик А.Б. в учебнике «Предпринимательство» трактуют предпринимательское решение как «выбор рационального решения», т.е. как «процесс идентификации проблем и благоприятных возможностей и последующих мер для их устранения или использования». Будущее для человека было, есть и пока остается неизвестным, а значит — неопределенным. И, как известно, в условиях неопределенности субъекту принятия решения избежать рисков не представляется возможным. Однако мы считаем, что выбор рационального решения — это процесс, но не само решение. Если мы рассматриваем процесс «решение задач», то соответственно это процесс выполнения действий или мыслительных операций. А если это предпринимательское решение, то это уже совершенное умозаключение в конечной инстанции. Для адекватного определения понятия «предпринимательское решение» следует более детально проанализировать отличительные признаки и особенности предпринимательской деятельности и условия, в которых приходится принимать предпринимательские решения. В современной экономической литературе определение сущности предпринимательства и его характерных признаков носит дискуссионный характер. Различные источники обычно рассматривают предпринимательство достаточно однобоко, выделяя в предлагаемых этими источниками определениях предпринимательства только отдельные признаки этой категории и не отмечая других важных особенностей этой деятельности. Обобщение систематизации известных признаков предпринимательства проводится в монографии [7], где по результатам анализа

отечественных и зарубежных источников выделяются следующие основные признаки предпринимательской деятельности:

1) самостоятельность (А. Смит, А. Петражицкий, А. Хоскинг, А. Крупанин, Большой экономический словарь, Гражданский кодекс РФ, А.Н. Асаул, Л.П. Гончаренко и С.А. Филин);

2) инициативность (А. Крупанин, Большой экономический словарь, Л.П. Гончаренко и С.А. Филин);

3) инновационность, комбинирование факторов производства (Ж.Б. Сэй, А. Маршалл, Й. Шумпетер, А. Хайек, П. Друкер, Р. Хизрич и М. Питерс, В.С. Кабаков, А.И. Михайлушкин и П.Д. Шимко, А.В. Бусыгин);

4) направленность на систематическое получение прибыли (дохода) (Р. Хизрич и М. Питерс, А. Крупанин, А.В. Бусыгин, Большой экономический словарь, Гражданский кодекс РФ, Л.П. Гончаренко и С.А. Филин);

5) осуществление деятельности на свою ответственность и свой риск (Р. Кантильон, Ж. Бодо, А. Петражицкий, Р. Хизрич и М. Питерс, В.С. Кабаков, А.И. Михайлушкин и П.Д. Шимко, А.В. Бусыгин, Большой экономический словарь, Гражданский кодекс РФ, Л.П. Гончаренко и С.А. Филин);

6) создание новых товаров (работ, услуг), обладающих стоимостью (Р. Хизрич и М. Питерс, А.В. Бусыгин);

7) направленность на максимизацию возможностей предпринимателя удовлетворить комплекс его социально-экономических потребностей (А.Н. Асаул);

8) единство предметно-материального и идеально-творческого начала, отражаемое в синергетическом подходе к предпринимательству (Л. Колесникова).

На основании обобщения выделенных признаков предпринимательства и объединения сходных признаков в [7] дается следующее определение предпринимательства: предпринимательство — это инициативная, самостоятельная, осуществляемая на свой риск и свою ответственность деятельность по созданию товаров, выполнению работ или оказанию услуг лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей в установленном законом порядке, которая направлена на систематическое получение прибыли (дохода) в целях удовлетворения комплекса социально-экономических потребностей предпринимателей и потребителей. Это определение предпринимательства наиболее полно отражает основные характерные признаки этого вида деятельности и может служить базой при исследовании отличительных признаков категории «предпринимательское решение». Прежде всего исходя из сущности предпринимательства предпринимательское решение принимается предпринимателем на свою ответственность и свой риск. Причем, как справедливо

отмечается в [7], характерной отличительной особенностью предпринимательского риска является его наступление при осуществлении выбранного альтернативного решения в условиях объективно существующей неопределенности. Следует также отметить, что предпринимательский риск проявляется в отклонении того или иного элемента или результата предпринимательской деятельности от ожидаемого и, как следствие — в нанесении ущерба субъекту предпринимательства.

При принятии решений, связанных с формированием управленческих воздействий, нацеленных на предотвращение реализации предпринимательских рисков или их нейтрализацию, важнейшим элементом алгоритма управления является оценка интегральных хозяйственных рисков снижения объема реализации и повышения общих издержек. Указанная оценка может проводиться, в частности, на основе применения изложенной в [9] методике, основанной на оценке ожидаемого и предельного ущерба от реализации оцениваемого риска на основе оценки предельных вероятностей состояний системы рисков посредством решения системы дифференциальных уравнений Колмогорова. Более простая методика оценки ожидаемого и предельного ущерба от реализации интегральных хозяйственных рисков предложена в [7], где агрегирование рисков проводится на основе применения треугольника Паскаля.

Известны различные трактовки понятия «решение» в узком и широком смысле слова.

Решения в узком смысле слова – это завершённый выбор альтернативы определённого варианта действий для достижения цели [17].

Решения в широком смысле слова включают решение задачи, формулировку альтернатив, их оценку, выбор и реализацию выбранной альтернативы [17].

Следует также отметить, что важнейшими особенностями предпринимательского решения являются нацеленность этого решения на повышение эффективности предпринимательской деятельности и обеспечение конкурентоспособного развития предпринимательской структуры, которое приводит к изменению уровня неопределенности предпринимательской среды. Резюмируя изложенное, можно заключить, что «предпринимательское решение» — это результат мыслительного процесса выбора альтернативного действия (или бездействия) предпринимателя, нацеленного на повышение эффективности предпринимательской деятельности и обеспечение конкурентоспособного развития предпринимательской структуры, которое приводит к изменению уровня неопределенности предпринимательской среды и осуществлению дальнейшей предпринимательской деятельности в условиях возможной реализации рисков, порождаемых последствиями выбранного альтернативного действия. Предлагаемая в настоящей работе трактовка категории «предпринимательское решение» отражает основные особенности этого

класса решений и отличия от управленческих решений, также являющихся важнейшим классом решений, принимаемых при осуществлении предпринимательской деятельности.

### Список литературы

1. Англо-Русский словарь бухгалтерского учета и аудита (2005) // Электронный режим доступа: <http://slovar-vocab.com/english-russian/vocab-accounting-audit/problem-solving-1092217.html>.
2. Балдин К.В., Уткин В.Б., Воробьев С.Н. Издательство: Дашков и К, 2012 г.
3. Богомазов С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. 2010. № 2. С. 158–162.
4. Зубова Л. В. Хозяйственные риски в торговом предпринимательстве. [Текст]:. – М.: «Медиа-ВАК» журн. «Бизнес в законе». — № 03. – 2010. – С. 210–212.
5. Зубова Л.В. Оценка и анализ хозяйственных рисков в предпринимательской деятельности: автореф. дис. канд. экон. наук. Ставрополь, 2011. 23с. <http://online.rae.ru/893>.
6. Колесникова Л. Предпринимательство: от максимизации прибыли к синергии социально-экономических систем // Вопросы экономики. – 2001. — № 10.
7. Кунин В.А., Фоминых А.И. Концепция управления рисками сбыта в условиях трансформации конкурентной среды // «Экономика и управление». 2014. № 9 (107) С. 38–47.
8. Кунин В.А. Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика). Монография. СПб., 2011.
9. Кунин В.А. Эффективное развитие промышленного предпринимательства на основе риск – менеджмента // «Экономика и управление». 2009. № 10 (48). С. 82–89.
10. Кунин В.А. Модель лавинной генерации предпринимательских рисков // Российский научный журнал «Экономика и управление». 2008. № 5 (37). С. 92–100.
11. Кучерова Е.Н. Возникновение науки об управленческих решениях // Электронный режим доступа: [www.kucherova.ru/vozniknovenie/index.html](http://www.kucherova.ru/vozniknovenie/index.html).
12. Мескон М. Основы менеджмента», М.: Дело, 1998.
13. Петров В.В. Школа менеджмента // Учебное пособие для вузов. Электронное издание, М., 2005.
14. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989, С. 272–273.
15. Цветков А.Н., Менеджмент. СПб.: 2009. — 176 с.
16. Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности // Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004

17. Шульгин О.В. Учебное пособие для студентов специальности 061100 – Менеджмент организации. Нижневартовск: НЭПИ. 2008. — 143 с.
18. Экономический словарь. Электронный режим доступа: [//http://dic.academic.ru/contents.nsf/econ\\_dict](http://dic.academic.ru/contents.nsf/econ_dict).

**Рецензенты:**

Горбунов А.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управления» Ставропольского института Бизнеса и технологий «Бизнесстранс», г. Ставрополь;

Пилявский В.П., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управления» Ставропольского института Бизнеса и технологий «Бизнесстранс», г. Ставрополь.