

УДК 65.012

## Методы, используемые в целях эффективного принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

Канд. экон. наук **Негреева В.В.** v.negreeva@mail.ru,

**Алексашкин Ю.Н.** faraonspb@rambler.ru,

**Третьяков К.Н.** KNTretjakov@rolf.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

*В статье рассмотрен процесс перехода предпринимательской активности из одной стадии в другую, который сопровождается и согласуется с предпринимательскими устремлениями, отражающими ее качественную природу. В основе профессиональных управленческих решений лежит рациональная коллективная деятельность, приводящая к формированию организационной культуры предприятия. В связи с этим становится целесообразным изучение методов, используемых в целях эффективного принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. В статье представлен анализ вовлеченности населения в создание новых компаний. Дан сравнительный анализ потенциальных предпринимателей в России и оценка уровня их образования. Необходимость такого анализа непосредственно связана с принятием эффективного управленческого решения менеджерами высшего и среднего звена. В работе также обращено внимание на функции и методы принятия управленческих решений. Представлена их систематизация. Авторами проанализированы критерии, характеризующие потенциального предпринимателя, такие как возраст, образование.*

**Ключевые слова:** предпринимательство, предприниматель, принятие управленческих решений.

---

## Methods used for effective management decision-making in entrepreneurship

Ph.D. **Negreeva V.V.** v.negreeva@mail.ru

**Aleksashkin Y.N.** faraonspb@rambler.ru,

**Tretyakov K.N.** KNTretjakov@rolf.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

*The article describes the process of transition of business activity from one stage to another, which is accompanied by and is consistent with entrepreneurial aspirations, reflecting its qualitative nature. At the heart of professional managerial decisions is a rational collective action, leading to an organizational culture of the enterprise. In this regard, it becomes feasible to study the methods used for the effective*

*management decision-making in business organizations. The article presents an analysis of public involvement in the creation of new companies. A comparative analysis of potential entrepreneurs in Russia and evaluation of their level of education. The need for such analysis is directly related to the adoption of effective managerial decisions top managers and middle managers. The paper also drew attention to the functions and methods of decision-making. Presented their classification. The authors analyzed the criteria characterizing the potential entrepreneur, such as age and education.*

**Keywords:** business, entrepreneur, management decisions, entrepreneurship.

Современная наука уделяет большое внимание формированию и развитию предпринимательских структур. И в этом случае предприниматель, овладевающий искусством менеджмента на командном уровне становится успешным. В России реализуется международный проект с публикацией ежегодного национального отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства» (Global Entrepreneurship Monitor, GEM), который дает широкое понимание предпринимательского процесса. Известно, что предпринимательство представляет собой любую попытку создания нового бизнеса или фирмы и связано с различными видами рисков. Предприниматель может заниматься индивидуальной трудовой деятельностью, открытием новой компании и расширением уже имеющегося бизнеса.[2] Следовательно, вытекающая из такой деятельности предпринимательская активность достаточно многостороннее состояние и дает понятие о вовлеченности населения в создание новых компаний или закрытие бизнеса. Предпринимательская активность проходит несколько стадий:

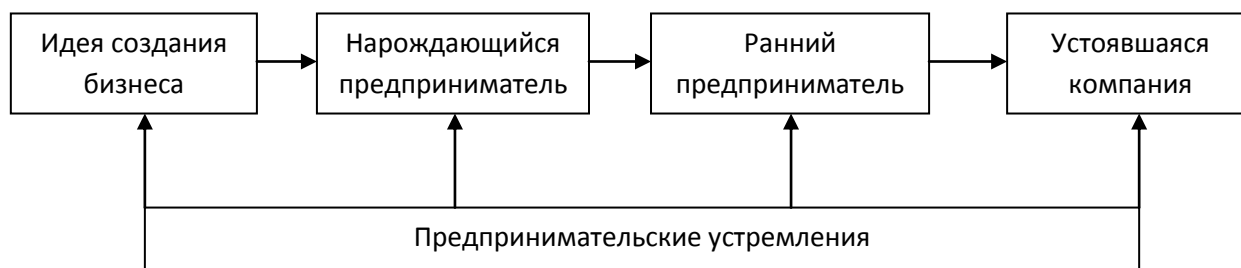


Рис. 1. Стадии предпринимательской активности

Весь процесс перехода предпринимательской активности из одной стадии в другую сопровождается и согласуется с предпринимательскими устремлениями, которые отражают ее качественную природу. Для измерения качественных характеристик предпринимательских устремлений используют индикативный подход. Анализ динамики таких критериев, как рынок новых продуктов, внедрение инновационных производственных и технологических процессов, ориентация на внешние рынки, рост компании, показывает уровень экономического развития компаний. [3]

В рамках проекта GEM под потенциальными предпринимателями понимаются лица, которые еще не начали свой бизнес, но позитивно оценивают собственные предпринимательские способности и сложившуюся конъюнктуру. Фактически, потенциальные предприниматели находятся в состоянии «неустойчивого равновесия», решая, работать им по найму или открыть собственное дело.

Таблица 1

Потенциальные предприниматели в России

|  | 2010 г.       | 2011 г.       | 2012 г.            | 2013 г.       |
|--|---------------|---------------|--------------------|---------------|
| Потенциальные предприниматели                  | менее 20%     | 7,78%         | 5,5%               | 5,8%          |
| Возрастной диапазон                            | 18-44 лет     | 18-44 лет     | 25-44 лет<br>(55%) | 25-35 лет     |
| Средний возраст потенциальных предпринимателей | 37 лет        | 37 лет        | 37 лет             | 30 лет        |
| Гендерные различия                             | не обнаружены | не обнаружены | не обнаружены      | не обнаружены |
| Мужчин   | -             | 8,54%         | 7,0%               | -             |
| Женщин   | -             | 7,09%         | 4,2%               | -             |

По нашему мнению, анализ образования предпринимателей играет огромную роль, так как уровень и статус базового образования влияет на адаптивное управление в бизнесе и, естественно, на принятие управленческого решения.

Таблица 2

Уровень образования предпринимателей

| Образование                              | 2011 г.                |                             | 2012 г.                |                             |
|--|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
|  | Ранние предприниматели | Устоявшиеся предприниматели | Ранние предприниматели | Устоявшиеся предприниматели |
| Неполное среднее                         | 2,35                   | 0,77                        | 2,33                   | 0,88                        |
| Среднее                                  | 3,13                   | 1,89                        | 3,16                   | 1,79                        |
| Незаконченное высшее или профессионально | 3,89                   | 2,41                        | 4,35                   | 2,06                        |

|              |      |      |      |      |
|--------------|------|------|------|------|
| -техническое |      |      |      |      |
| Высшее       | 7,09 | 4,68 | 6,14 | 2,69 |

Рассматривая возможность создания бизнеса, то здесь следует отметить, что ожидание успеха отмечается следующим образом.

Таблица 3

Оценка возможностей создания бизнеса потенциальным предпринимателем

| Образование  | 2011 г.                        | 2012 г.                      |
|--|--------------------------------|------------------------------|
| Неполное среднее                                     | -                              | 5,9%                         |
| Среднее  | -                              | -                            |
| Незаконченное высшее или профессионально-техническое | 66,7%<br>(страх провала – 50%) | 25%<br>(страх провала – 20%) |
| Высшее   | 90%<br>(страх провала – 21%)   | 50%<br>(страх провала – 50%) |

Хозяйственная деятельность предпринимательских структур различной организационно-правовой формы непосредственно связана с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений, и из вышесказанного видим, что уровень образования значительно влияет на отношение экономически активного населения открыть, развивать и удержать свой бизнес. Теория принятия управленческого решения связывает данный процесс с основными функциями управления, - это планирование, организация, мотивация и контроль. Рулев В.А. под терминологией принятия управленческого решения понимает систему знаний, которая отражает объективность понятий «закономерность» и «решение». Закономерность принятия решения характеризуется объективной реальностью, логической целостностью, способностью к развитию, относительной самостоятельностью, активным воздействием на практику. [5]

Под сущностью принятия решений, как процесса, Рулев В.А. понимает внутреннюю относительно устойчивую основу управленческого решения, которая определяет его содержание, роль и место в функционировании и развитии организации. По его мнению, цель управленческого решения содержится в обеспечении координирующей или регулирующей функции воздействия на систему управления, выполняющей управленческие задачи персонала по достижению целей предприятия. Предметом исследования теории принятия решений являются законы и закономерности деятельности ответственных лиц, принимающих решения, их организационные формы, технологии и методы, принципы управления и организации труда. [5]

Башкатова Ю.И., анализируя теорию принятия управленческих решений, определяет этот процесс, как эффективную деятельность предприятия, а также возможности устойчивого развития и выживаемости в быстро изменяющихся экономических, политических условиях. Автор считает, что принятие эффективных решений является одним из наиболее значимых условий эффективного существования и развития предприятия. Толчок для формирования осознания важности процесса принятия решения и его управления дала коллективная деятельность. Развитие теории принятия управленческих решений явилось логической последовательностью теории управления, основателем последней был Ф. Тейлор, а их взаимодействие стало обоснованным при появлении крупного и даже гигантского бизнеса, развитии транснациональных компаний. [1] Также на такое взаимодействие и даже взаимозависимость повлияло формирование и развитие внутрифирменного предпринимательства, на которое исследователи обратили внимание во второй половине XX столетия. Следовательно, роль управленческого решения возрастает, что напрямую связано с увеличением численности руководителей высшего и среднего звена. В профессиональные обязанности каждого руководителя входит принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.

Необходимым условием существования и развития эффективного современного предприятия является принятие эффективных управленческих решений. Не удивительно, что Министерство образования, несмотря на большое количество менеджеров, не представляющих значимости своей деятельности, уделяет внимание подготовки именно профессионально-разносторонних руководителей. Назначение на руководящие должности должно происходить по праву компетентности и принятого на предприятии порядка. Компетентность руководителя определяется объективностью принимаемых им решений, что позволяет повысить эффективность их реализации. Для современных предприятий характерно наличие большого числа специалистов, которые не являются руководителями, но, тем не менее, они могут принимать участие в принятии важных управленческих решений для предприятия. Таким образом, в основе профессиональных управленческих решений лежит рациональная коллективная деятельность, приводящая к формированию организационной культуры предприятия.

В экономической литературе показано, что на развитие теории принятия решений влияют методология мышления, теория управления, математика, кибернетика, психология, психофизиология, биология, социология. Среди основных функций выделяют следующие:

1. познавательная,
2. прогнозирующая

Основываясь на данном подходе, следует выявить основные методы принятия решений. Рулев В.А. к ним относит следующие:

1. методологические,
2. организационные,
3. экономические,
4. технологические:

- изыскательские (поисковые): экстраполяция, моделирование, метод исторической аналогии, написание сценариев и т.д. Базой является анализ точных эмпирических данных.
- нормативные (прогнозируемые): метод ПАТТЕРН, метод Делфи, прогнозный графа Глушкова, метод Поспелова и др.,

5. социально-психологические,
6. правовые.

Деятельность кадрового менеджмента требует, по мнению Рулева В.А., таких методов, как наблюдение, сравнение, анализ, синтез, математическое моделирование.

Башкатова Ю.И. выделяет следующие методы анализа:

- метод сравнения,
- индексный метод,
- балансовый метод,
- метод цепных постановок,
- метод элиминирования,
- графический метод.

Драчевой Е.Л. и Юликовым Л.И. представлены методы принятия управленческих решений, которые являются конкретными способами, с помощью которых может быть решена проблема. [4] К ним относятся:

- декомпозиция,
- диагностика,
- методы на основе математического моделирования: линейное программирование, метод теории игр,
- методы, основанные на психологических приемах работы в группах: метод «Брейнсторминга», или «Мозговая атака» («Мозговой штурм»), метод «Латеральное мышление и РО», метод «Дневных грез», метод «Группового гения»,

- неэкспертные методы: метод неспециалиста, метод теории вероятности, имитационное моделирование, метод аналогий,

На основании перечисленных методов в бизнесе могут формироваться различные подходы к достижению стратегических целей и формированию организационного поведения предпринимателя. Например, социальный технолог Владимир Тарасов различает 8 ступеней управленческого искусства [6]:

1. Руководитель освобождается от необходимости доказывать или отвоевывать свое право руководить подчиненными.
2. Руководитель освобождается от необходимости организовывать выполнение собственных приказов, овладевает искусством менеджмента на командном уровне.
3. Руководитель находит оптимальное соотношение между работниками и их функциями, овладевает искусством делегирования и менеджмента на обезличенном уровне.
4. Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения, использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненного.
5. Руководитель освобождается от необходимости использования инициативных повествовательных обращений к подчиненным и переходит на вопросительные.
6. Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным, переходит в «запросный режим».
7. Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных, реагирует на предложения подчиненных принятием или отвержением, овладевает искусством менеджмента на акцептационном уровне.
8. Руководитель освобождается от необходимости какого-либо контакта с подчиненными, оказывает содействие легенде о самом факте своего существования.

Из приведенного перечня вторая, четвертая и пятая ступени особенно актуальны для принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

В заключении следует сказать, что принятие решения - это творческая и ответственная задача управления. Решение принимает руководитель и несет за них личную ответственность. В подготовке данных для принятия решений принимают участие персонал управления конкретной организации.

### Список литературы



1. Баева О.Н., Хлебович Д.И. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство, № 12 (258), 2014. – с. 123-134.
2. Башкатова Ю.И. Управленческие решения: Учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2005. – 184 с.
3. Глобальный мониторинг предпринимательства. Национальный отчет, Россия, 2011 г. / [Электронный ресурс] files\_upload\_research\_gem\_gem\_full\_13.pdf
4. Глобальный мониторинг предпринимательства. Национальный отчет, Россия, 2012 г. / [Электронный ресурс] gem\_28\_02\_web\_2011.pdf
5. Кравченко Т.К. Развитие экспертной системы поддержки принятия решений // Искусственный интеллект и принятие решений, № 4, 2013. – с. 72-80.
6. Лексин В. Институт поручений в практике государственного «ручного управления» // Проблемы теории и практики управления, № 7, 2013.
7. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Изд. «Мастерство», 2002 // [Электронный ресурс] <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/index.htm>
8. Панайотов Д. Организационное поведение – интегрированная парадигма и мезотеория развития человека // Проблемы теории и практики управления, № 6, 2014.
9. Рульев В.А. Менеджмент // [Электронный ресурс] [http://uchebnikonline.com/menedgment/menedzhment\\_-\\_rulyev\\_va/osnovi\\_teorii\\_priynyattya\\_upravlinskih\\_rishen-1.htm](http://uchebnikonline.com/menedgment/menedzhment_-_rulyev_va/osnovi_teorii_priynyattya_upravlinskih_rishen-1.htm)
- 10.8 ступеней управленческого искусства по авторской технологии В. Тарасова // [Электронный ресурс] [http://sbs.edu.ru/open/upravlencheskoe-iskusstvo.php?utm\\_source=direct&utm\\_campaign=8\\_steps\\_tarasov&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9&utm\\_term=8\\_steps\\_upr\\_isk](http://sbs.edu.ru/open/upravlencheskoe-iskusstvo.php?utm_source=direct&utm_campaign=8_steps_tarasov&utm_medium=cpc&utm_content=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9&utm_term=8_steps_upr_isk)