

Принятие и обоснование предпринимательского решения

1. Сущность, классификация и особенности предпринимательских решений
2. Технология и этапы принятия предпринимательского решения
3. Методы разработки, анализа и экономического обоснования решений
4. От интуиции к системе: современные подходы к предпринимательским решениям
5. Типичные ошибки и пути их преодоления

В предпринимательской деятельности каждый день приходится принимать решения — от самых простых рутинных вопросов до сложных стратегических выборов, определяющих судьбу бизнеса. Принятие управленческих решений — центральный процесс в деятельности любого предприятия. Ошибки в этом процессе могут привести к значительным потерям, особенно когда управление основано только на интуиции, без учёта ограниченных физических и психологических возможностей человека по восприятию и переработке большого объёма информации. Поэтому возникла необходимость в научном подходе к обоснованию и принятию решений.

В организационной науке принятие управленческих решений понимается как технологический процесс, включающий выявление проблемы, постановку целей, разработку альтернатив и выбор наилучшего варианта, нацеленного на разрешение проблемной ситуации. Для предпринимательских структур особенно важна способность быстро и качественно принимать и обосновывать решения, поскольку предпринимательская деятельность осуществляется в условиях высокой

неопределённости, жёсткой конкуренции и ограниченности ресурсов.

В данной лекции мы рассмотрим сущность и классификацию предпринимательских решений, технологию и этапы их принятия, методы разработки и обоснования, роль анализа эффективности и оценки рисков, а также современные подходы к принятию решений, включая многоэкспертные многокритериальные методы и матрицу оценки рисков.

1. Сущность, классификация и особенности предпринимательских решений

Предпринимательское решение — это результат выбора наилучшего варианта действий из множества альтернатив, направленный на достижение поставленных предпринимательских целей при условии оптимального использования имеющихся ресурсов. Это сознательный выбор предпринимателя или менеджера того, как действовать в конкретной ситуации. В широком смысле процесс принятия решений — это совокупность итеративных процедур (регулируемых правил, предписаний), а также действий, связанных с постановкой проблемы, формированием множества возможных способов её решения, выбором наилучшего варианта действий и его реализацией.

В предпринимательских структурах управленческие решения имеют свою специфику: они принимаются в условиях высокой неопределённости, ограниченного времени и ресурсов, зачастую с большой долей риска и ответственности за конечный результат. Сама предпринимательская деятельность переходит из одной стадии в другую, что требует согласования решений с предпринимательскими устремлениями, отражающими качественную природу бизнеса.

Для системного анализа предпринимательских решений важно понимать их классификацию. Рассмотрим основные классификационные признаки и типы решений в форме таблицы:

Таблица 1.–2 Классификация предпринимательских решений

Классификационный признак	Типы решений	Краткая характеристика
По степени охвата	Общие (стратегические)	Определяют долгосрочные направления развития; влияют на всю организационную структуру и её устойчивость
	Частные (тактические, оперативные)	Регулируют текущую деятельность и являются детализацией общих решений
По уровню неопределённости и полноты информации	Программируемые	Принимаются по определённой методике или алгоритму; характерны для стандартных, повторяющихся ситуаций
	Непрограммируемые	Принимаются в новых, нестандартных ситуациях, когда отсутствуют чёткие алгоритмы действий
По способу обоснования	Интуитивные	Основаны на ощущениях и опыте предпринимателя; субъективны и не имеют аналитического обоснования ²

	Адаптационные	Основаны на использовании опыта прошлых решений в сходных ситуациях в рамках поведенческих теорий. В соответствии с теорией ограниченной рациональности Герберта Саймона, человек не может переработать всю информацию и часто принимает «достаточно хорошее» решение
	Рациональные	Принимаются с использованием аналитических методов (системный анализ, экономико-математическое моделирование) на основе полной и объективной информации ²
По количеству лиц, участвующих в принятии	Индивидуальные	Принимаются единолично предпринимателем — характерны для малого бизнеса и стартапов
	Коллективные (групповые)	Принимаются с учётом мнений группы лиц (совет директоров, партнёры); применяются в крупных организациях

Эта классификация позволяет предпринимателю понимать характер принимаемого решения и выбирать соответствующие методы его обоснования.

В предпринимательской структуре можно выделить три основных уровня управленческих решений, которые представлены в таблице:

Таблица 2 – Уровни принятия решений в предпринимательской структуре

Уровень управления	Виды решений	Типичные действия
Стратегический (топ-менеджмент)	Учредительные документы, решения о реорганизации и ликвидации, выбор	Анализ внешней и внутренней среды, стратегическое планирование,

	направлений деятельности, управленческие цели и стратегии, дивидендная политика	формирование миссии и целей
Функциональный (менеджмент среднего звена)	План производства, маркетинговые решения, программы исследований и разработок, инвестиционные проекты	Функциональное планирование, бюджетирование, координация подразделений
Оперативный (линейные руководители)	Производственные задания, графики сменно-суточных заданий, материально-техническое обеспечение	Оперативное планирование, контроль выполнения заданий, производственный учёт

Такое иерархическое разделение позволяет более эффективно распределять полномочия и ответственность.

2. Технология и этапы принятия предпринимательского решения

Технология принятия управленческих решений — это логическая последовательность действий и операций, обеспечивающая достижение поставленной цели через

определённую совокупность методов. Именно наличие технологии позволяет контролировать процесс и управлять им.

В науке выделяются фазы рациональной технологии принятия управленческих решений:

1. Подготовка решения — анализ ситуации и формулирование проблемы.
2. Разработка альтернативы — генерирование возможных вариантов действий.
3. Принятие решения — выбор наилучшего варианта.
4. Реализация решения — организация выполнения и контроль.

Рассмотрим детализированный алгоритм принятия предпринимательского решения, включающий все основные этапы.

Шаг 1. Осознание и диагностика проблемы

Первый и ключевой этап — выявление и формулирование проблемной ситуации. Предприниматель должен понять: Что не так? Что нужно изменить? Почему возникла проблема? Это требует сбора и анализа первичной информации о состоянии бизнеса, внешней среды и имеющихся ресурсах. Ошибка в постановке проблемы делает бессмысленными все последующие этапы.

Шаг 2. Постановка цели и критериев принятия решения

На этом этапе чётко формулируется цель — желаемый результат, который должен быть достигнут. Для оценки вариантов необходимо определить критерии, по которым будет оцениваться эффективность решения. Типичные критерии включают экономическую эффективность (прибыль, рентабельность, окупаемость), затратность (ресурсоёмкость), социальную значимость, временные рамки, соответствие нормативно-правовым требованиям и уровень риска. Определив критерии,

предприниматель заранее задаёт «систему координат» для сравнения альтернатив.

Шаг 3. Разработка и генерирование альтернатив

На этом этапе формируются возможные варианты действий, которые могут привести к достижению цели. Используются методы творческого поиска и структурирования идей — мозговой штурм, экспертные опросы (Дельфи), метод сценариев, метод дерева решений. Чем шире спектр альтернатив, тем выше вероятность найти оптимальное решение. Важно не упустить потенциально лучшие варианты.

Шаг 4. Анализ и экономическое обоснование альтернатив

Для каждой альтернативы проводится детальный анализ её преимуществ и недостатков, осуществляются прогнозные расчёты экономической эффективности (окупаемость, прибыль). Оцениваются требуемые ресурсы (финансовые, трудовые, временные), возможные риски и способы их минимизации, а также соответствие правовым нормам (например, 152-ФЗ о персональных данных, закон о защите прав потребителей). Итогом этого этапа становится таблица сравнительной оценки альтернатив по установленным критериям.

Шаг 5. Выбор наилучшего варианта

Принимается окончательное решение в пользу конкретной альтернативы. В зависимости от сложности и количества альтернатив используются различные методы выбора, подробно рассматриваемые в следующем разделе.

Шаг 6. Организация выполнения решения

Принятое решение должно быть реализовано. На этом этапе разрабатывается план внедрения: определяются ответственные

лица, необходимые ресурсы, сроки выполнения, а также механизмы контроля и обратной связи.

Теоретические модели принятия решений можно разделить на три основные группы:

- Нормативные (прескриптивные) модели: предписывают, как следует принимать решения в идеале, исходя из полной рациональности (например, классическая модель полной рациональности).

- Дескриптивные (описательные) модели: описывают, как решения принимаются на практике, учитывая психологические и когнитивные ограничения реальных людей.

- Прескриптивные (интегративные) модели: представляют собой практические процедуры и технологии, сочетающие элементы нормативных и описательных подходов.

Особого внимания заслуживает теория процедурной (технологической) рациональности, разработанная выдающимися учёными в области принятия решений, включая лауреата Нобелевской премии Герберта Саймона, а также современная теория перспектив Даниэля Канемана.

Эти концепции показывают, что люди в реальности часто действуют в условиях ограниченной рациональности, используя эвристики и не избегая когнитивных искажений. К важным когнитивным искажениям, которые необходимо учитывать предпринимателю, относятся:

- Подтверждающее искажение (confirmation bias) — склонность искать и интерпретировать информацию так, чтобы она подтверждала собственную гипотезу.

- Сверхсамоуверенность — переоценка своих знаний и способностей прогнозировать.

- Эвристика доступности — оценка вероятности события на основе того, насколько легко вспомнить похожие случаи (часто приводит к ошибочным выводам).

Понимание этих искажений помогает вырабатывать процедуры, снижающие их влияние, и принимать более качественные, взвешенные предпринимательские решения.

3. Методы разработки, анализа и экономического обоснования решений

В современной практике принятия предпринимательских решений используются различные методы, которые можно классифицировать по способу сбора и обработки информации, степени формализации и участия экспертов. Выделим основные методы, наиболее применимые в предпринимательстве:

Неформальные (эвристические) методы:

Быстрые и гибкие, основаны на интуиции, опыте и экспертных оценках. К ним относятся:

- Мозговой штурм (брейнсторминг) — коллективное генерирование идей для максимально широкого охвата альтернативных вариантов.

- Метод экспертных оценок (Дельфи) — анонимный опрос экспертов для получения согласованного мнения, что обеспечивает высокую объективность результата. Наиболее распространённый метод экспертных оценок, однако он даёт субъективный результат и основан на личных мнениях экспертов, которые могут не совпадать.

- Метод сценариев — построение качественного описания возможных вариантов развития ситуации с учётом различных факторов.

- SWOT-анализ — структурированный анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Количественные (формализованные) методы:

Основываются на математических и статистических расчётах:

- Коэффициентный метод — расчёт и сравнение различных финансово-экономических коэффициентов (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость).

- Вероятностный метод — математическая оценка вероятности наступления тех или иных событий (здесь особенно ценны математическое ожидание, дисперсия и корреляционный анализ).

- Математическое моделирование (линейное программирование, имитационное моделирование) — построение формальных моделей, описывающих объект управления.

Методы многокритериальной оптимизации:

Используются, когда невозможно выделить единственный критерий оптимальности:

- Метод анализа иерархий (МАИ) — один из наиболее эффективных инструментов для решения сложных проблем выбора в условиях нескольких противоречивых критериев. Метод основан на декомпозиции проблемы на более простые составляющие с последующим построением иерархии и попарным сравнением элементов иерархии.

- Метод взвешенных сумм — перевод качественных критериев в количественную шкалу с последующим суммированием с весовыми коэффициентами.

Ключевым критерием эффективности в рыночной экономике является максимизация прибыли. Однако для

комплексной оценки эффективности предпринимательского решения этого недостаточно. Разработана структурированная система показателей для идентификации её уровня.

К основным показателям эффективности относятся:

Затратные показатели:

Характеризуют окупаемость затрат, вложенных в предпринимательскую деятельность. Высокая отдача от вложенных ресурсов — основной признак эффективного решения.

Показатели прибыльности продаж (рентабельность продаж):

Отражают долю чистой прибыли в каждом рубле выручки.

Рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке.

Игнорирование этого показателя может скрыть проблемы с ценообразованием или контролем издержек.

Ресурсные показатели (рентабельность капитала):

Показывают, насколько эффективно используются активы и собственный капитал компании. Включают рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE). Существующие методики их расчёта часто критикуются, но в совокупности дают целостную картину.

Рентабельность оборота:

Анализирует эффективность управления доходами и расходами от основной деятельности.

Показатели, характеризующие бизнес-модель:

Охватывают такие аспекты, как продукты и услуги, целевые клиенты, прибыльность и операционная деятельность.

Показатели экономической безопасности:

В нестабильных условиях особую важность приобретает комплексная оценка экономической безопасности—ликвидность, оборачиваемость запасов, уровень просроченной дебиторской задолженности, а также технологические аспекты и информационная безопасность.

Предпринимательский риск — неотъемлемая часть деятельности. Оценка рисков должна проводиться системно.

Идентификация рисков: Это первый шаг — выявление конкретных рисков, которые могут повлиять на достижение целей, с распределением их по категориям:

- Производственные риски (аварии, сбои в поставках, ошибки персонала).
- Коммерческие риски (появление новых конкурентов, снижение спроса).
- Финансовые риски (рост процентных ставок, инфляция, неплатежи).
- Внешние риски (изменение законодательства, налоговая политика, форс-мажор).

Качественная оценка рисков и их приоритизация:

Наиболее доступным и наглядным инструментом является матрица рисков. Оценка проводится по двум критериям:

- Вероятность (В): низкая (1), средняя (2), высокая (3).
- Влияние/Ущерб (Вл): незначительное (1), умеренное (2), критическое (3).

Для каждого риска вычисляется индекс риска как произведение вероятности на влияние. Приоритетность рисков определяется по значению индекса: чем выше произведение, тем более критичен риск. При этом количество наиболее значимых рисков для детального анализа обычно составляет 5–6.

Метод анализа иерархий для оценки рисков:

Данный метод позволяет структурировать проблему выбора, даже она плохо поддаётся количественному анализу. Алгоритм применения:

1. Построение иерархической структуры: критерии → их весовые коэффициенты → альтернативы.

2. Построение матриц парных сравнений для всех элементов иерархии с использованием экспертных оценок (обычно шкала от 1 до 9, где 1 — равная важность, 9 — абсолютное превосходство).

3. Расчёт весов элементов и коэффициента согласованности, не превышающего 0,1.

4. Расчёт глобальных приоритетов альтернатив и выбор лучшей.

Данный метод становится особенно ценным при организации коллективного принятия решений в партнёрствах и крупных компаниях.

На завершающем этапе принимается окончательное решение. Для этого формируется единая оценочная таблица. В простейшем случае (один критерий) достаточно найти максимум по показателю прибыли или минимум по затратам.

Для многокритериальной ситуации применяются методы, например расчёт интегрального показателя эффективности путём взвешенного суммирования частных показателей по выбранной шкале. Приоритет по каждому критерию можно выставить через экспертный опрос, а вот для определения весов удобно использовать описанный выше метод анализа иерархий. Важно, что такой подход минимизирует субъективизм и делает процесс выбора прозрачным для всей команды. Выбор всегда субъективен, но чем объективнее и системнее анализ, тем выше вероятность принятия правильного и экономически обоснованного предпринимательского решения.

4. От интуиции к системе: современные подходы к предпринимательским решениям

В статье «Современные методы принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, ориентированных на

устойчивое развитие в условиях кризиса» М.В. Глазовой анализируется, что все классические методы предполагают расстановку количественных весов различных критериев. Однако это не отражает настоящие причинно-следственные связи и логику предпочтения одних критериев перед другими. Результаты ранжирования в таких методах часто невозможно отличить от ряда других случайных рейтингов с небольшими различиями в весах. Это особенно критично в кризисных условиях, когда важны скорость, ясность и простота процесса принятия решений.

Для решения этой проблемы Глазовой предлагается альтернативный подход — унифицированный метод принятия решений, который:

- помогает разъяснить значения критериев и причины их относительной значимости для конкретного решения;
- позволяет отразить логику и причинно-следственные связи ранжирования категорий;
- упрощает процесс принятия решения, устраняя из него затруднительную процедуру расстановки весовых коэффициентов;
- создаёт возможность для делегирования полномочий и использования шаблонных решений в условиях кризиса.

Исследование, проведённое командой учёных, выявило, что общие критерии для оценки предпринимательских возможностей могут быть сгруппированы в **семь основных категорий. На основе этих критериев и с использованием техники нечёткого скрининга была предложена модель многоэкспертного многокритериального принятия решений (ME–MCDM) для ранжирования и отбора проектов.

Эта модель особенно полезна в ситуациях, когда необходимо выбрать небольшое количество возможностей из более масштабного их набора при наличии минимальной информации. При этом модель может включать большое количество экспертов и

оцениваемых проектов — для расчётов используется программирование, обеспечивающее быстрый, точный и удобный анализ.

Особенность многих зарубежных подходов к оценке проектов заключается в учёте их специфики, включая высокую неопределённость, длительный срок окупаемости и значительный объём первоначальных инвестиций. Международная практика также показывает, что для инновационных проектов недостаточно только финансовых показателей — необходим учёт стратегического, экологического и социального контекстов.

Для технологического предпринимательства разработана матрица выбора технологий оценки рисков. Ключевыми критериями для выбора конкретной технологии оценки рисков являются:

- цель применения (что именно мы хотим оценить);
- доступность данных (какой объём и качество информации доступны);
- ресурсы команды (временные, финансовые, квалификационные);
- технологическая новизна (степень инновационности продукта на рынке).

В рамках данного подхода систематизировано свыше тридцати технологий оценки рисков по пяти этапам жизненного цикла стартапов: от стадии идеи до вывода полноценного продукта на рынок.

Такая матрица обеспечивает обоснованность принятия решений в условиях неопределённости и позволяет учитывать особенности каждого этапа жизненного цикла бизнеса. Полученные результаты могут быть внедрены как в процедуры государственных программ отбора стартапов («Умник», «Старт», «Развитие»), так и в акселераторах и венчурных фондах.

В отличие от деятельности индивидуального предпринимателя, в команде и на уровне организации процесс

принятия решений неизбежно становится коллективным. Здесь применимы следующие технологии:

- Групповая экспертиза нескольких специалистов с использованием, например, дельфийской техники для достижения консенсуса.

- Проектные встречи (сессии), модерация которых требует навыков фасилитации и аргументации.

- Согласование управленческих документов (совещания)** с многократным обсуждением альтернатив.

Метод анализа иерархий также идеально подходит для согласования коллективного мнения в команде. Он позволяет формализовать экспертные оценки, получаемые от нескольких участников, и рассчитать средние геометрические значения для построения единой матрицы парных сравнений. Важно, что этот метод даёт возможность количественно оценить согласованность мнений экспертов с помощью коэффициента согласованности — если мнения сильно расходятся, требуется повторное обсуждение критериев и альтернатив.

5. Типичные ошибки и пути их преодоления

Рассмотрим наиболее распространённые ошибки, возникающие в процессе принятия предпринимательских решений, и способы их предотвращения:

Ошибка 1. Когнитивные искажения и эвристики

Проявление: Склонность к подтверждению своей точки зрения (игнорирование противоречащих фактов), сверхсамоуверенность в своих прогнозах, зависимость от легкости воспоминаний (оценка риска по недавним событиям). Эти ошибки возникают из-за ограниченности физических и психологических возможностей человека по восприятию и переработке большого объёма информации.

Способы преодоления: использовать структурированные методы принятия решений (метод анализа иерархий), привлекать внешних экспертов с независимым мнением, сознательно искать «опровергающие» аргументы.

Ошибка 2. Неполнота информации и групповое давление (синдром группы)

Проявление: Быстрое принятие поверхностного решения без анализа альтернатив, подавление мнений оппонентов в коллективных обсуждениях.

Способы преодоления: Следуйте процедурной рациональности (проведите все этапы формально, зафиксировав решения документально), обеспечьте равные возможности для высказывания каждому члену команды.

Ошибка 3. Игнорирование рисков

Проявление: Рассмотрение только благоприятного сценария развития событий. Недооценка вероятности наступления негативных событий может быть фатальной.

Способы преодоления: систематически применять матрицу рисков и метод анализа иерархий уже на этапе обоснования решения, предусматривать меры по снижению критических рисков.

Ошибка 4. Отсутствие обратной связи и последующего контроля

Проявление: Решение принято, но нет механизма проверки его выполнения и корректировки при отклонениях.

Способы преодоления: Внедрять обязательные этапы контроля на стадии реализации, регулярно сверять результаты с запланированными.

Процесс принятия обоснованных предпринимательских решений представляет собой сложную, многоуровневую

итеративную деятельность, которая требует от современного предпринимателя не только интуиции и предпринимательского чутья, но и владения целым спектром аналитических методов: от классического факторного анализа до новейших технологий риск-менеджмента. Системный подход к обоснованию решений, особенно в условиях высокой степени неопределённости и ограниченных ресурсов, перестаёт быть просто преимуществом и становится необходимым условием для устойчивого долгосрочного развития бизнеса.

Важно помнить, что даже самое качественное решение остаётся лишь гипотезой до момента его фактического воплощения в жизнь. Поэтому критически важным для успеха в предпринимательстве является создание эффективной обратной связи между этапом реализации и оценкой результатов. Именно она даёт уникальную возможность своевременно корректировать траекторию движения, учиться на собственных ошибках и, в конечном счёте, превратить процесс принятия решений в ключевой источник формирования устойчивого конкурентного преимущества и долгосрочной доходности бизнеса.

Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Каковы основные различия между интуитивными, адаптационными и рациональными предпринимательскими решениями приведите примеры.
2. Какие этапы включает технология принятия управленческого решения и почему важна последовательность их выполнения?
3. Какие методы экономического обоснования решения наиболее применимы на этапе анализа альтернатив?

4. Как можно построить матрицу рисков для вновь создаваемой компании и чем отличается анализ количественных и качественных рисков?

5. В чём заключается феномен ограниченной рациональности по Саймону и как можно компенсировать когнитивные искажения в предпринимательстве?

6. Что дает предпринимателю применение метода анализа иерархий при выборе между несколькими проектами развития?

7. Почему принятие решений в команде требует иных подходов, чем единоличное принятие решения?