

Концепция предпринимательского решения

В статье рассматриваются принципы принятия предпринимательского решения. Выявляются отличительные характеристики предпринимательского решения от решения управленческого. Проводятся исследования проблем принятия предпринимательского решения и предлагаются пути преодоления описанных проблем.

Ключевые слова: концепция, предприниматель, менеджер, предпринимательское решение, управленческое решение.

В настоящее время ни в теории предпринимательства, ни в теории принятия решения не было сформировано полноценной концепции предпринимательского решения. Тем не менее, взгляды некоторых исследователей косвенно затрагивают специфику принятия предпринимательских решений, что позволяет их использовать для решения задачи по формированию целостной картины деятельности по принятию предпринимательского решения. В настоящей статье автор исходит из положений, сформулированных доцентом С.Сарасвати из бизнес-школы Дардена при Университете Вирджинии (Шарлоттсвилль, США). В своей статье «Что делает предпринимателей предпринимателями», написанной для журнала «Гарвард Бизнес Ревью», там не опубликованной, но вызвавшей широкий интерес в сети Интернет, он пытается определить ключевые отличия предпринимателей от менеджеров. При этом ряд его выводов можно использовать и для исследования проблем принятия предпринимательских решений. Проведя неструктурированные интервью с 30 предпринимателями, С.Сарасвати определил, что предприниматели и менеджеры отличаются друг от друга стилем мышления. Менеджеры характеризуются особым типом мышлением, который назван причинно-следственным или каузальным (causal reasoning). Этот тип мышления является прикладным вариантом причинно-следственного мышления, которому учат в большинстве учебных заведений, в том числе и в бизнес-школах, в качестве некоего нормативного образа мысли. Каузальное мышление начинается с предопределения целей и критериев их достижения, затем продолжается определением возможных вариантов ее достижения, и завершается выбором оптимальных (наиболее дешевых, или быстрых, или эффективных и т.п.) вариантов достижения целей. Например, руководитель компании, рассматривая задачу выхода на новый сегмент рынка, определяет вначале требуемые целевые показатели (норма прибыли, увеличение выручки, рост клиентской базы и т.п.), затем рассматривает различные сегменты рынка с точки зрения затрат и результатов, и, наконец, выбирает наиболее эффективный сегмент рынка, принимая также во внимание риски. Можно отметить, что предложенный С.Сарасвати термин «причинно-следственное мышление» в огромной степени соответствует классическим представлениям об управленческом решении. И действительно, такие типичные управленческие решения, как решение о

самостоятельном производстве компонента или его закупке, назначение сотрудника на должность из числа доступных кандидатов, выбор наиболее перспективного поставщика, принимаются менеджерами на основе причинно-следственной логики мышления. Конечно, существуют управленческие решения, которые предполагают не просто выбор из существующих альтернатив, но и создание альтернатив. Такого рода управленческие решения обычно носят стратегический характер. Но и они также полностью вписываются в причинно-следственную картину мира, с необходимым дополнением по предварительной выработке альтернатив.

Предпринимателям же свойственен другой стиль мышления, который С.Сарасвати назвал целевым (effectual reasoning), но по содержанию можно назвать оппортунистическим (от слова opportunity – возможность). Оппортунистическое мышление начинается не с установления целей, а с определения доступных ресурсов и допускает возникновение целей в ходе действий предпринимателя, а также их изменение и адаптацию под сложившиеся условия. Если в рамках причинно-следственного мышления «маршрут движения» до конечной цели определяется, анализируется и выбирается заранее, то в рамках оппортунистического мышления «маршрут движения» возникает по мере самого движения и определяется доступными на текущий момент ресурсами и возможностями их использования. Можно увидеть, что оппортунистическое мышление, предложенное С.Сарасвати, имеет в своей основе поисковую деятельность, реализуемую в высоко неопределенном контексте. Кроме того, если причинно-следственное мышление может быть творческим (в случае стратегических решений), а может и не быть, то оппортунистическое мышление творческое по определению. С.Сарасвати подчеркивает, что оппортунистическое мышление характеризуют поиск возможностей (а не выбор альтернатив), творчество (а не соответствие выработанным процедурам), воображение (а не рациональность), спонтанность (а не процессуальная упорядоченность), готовность идти на риск (а не стремление его минимизировать). Очевидно, что оппортунистическое мышление по своим характеристикам соответствует предпринимательскому решению. Ввиду этого, а также того, что выделенные С.Сарасвати стили мышления по своей сути имеют прямое отношение к процессам принятия решения, предложенную им концепцию оппортунистического мышления можно доработать в направлении построения оппортунистической концепции предпринимательского решения.

Отталкиваясь от тезисов С.Сарасвати, можно концептуализировать менеджерское управленческое решение, как это показано на рис. 1. Менеджер, исходя из постановки задачи (заданные цели, внешняя обстановка, окружение), определяет возможные альтернативы ее решения, при необходимости вырабатывая новые альтернативы (изображено пунктиром). Затем в ходе установленной процедуры, на основе заданных критериев и с использованием отобранных аналитических средств осуществляет выбор оптимальной альтернативы, которая в дальнейшем подлежит реализации. Естественно, менеджерское решение допускает отклонения от заданной траектории дейст-

вий, но, во-первых, чаще всего такие отклонения рассматриваются в негативном свете и минимизируются, и во-вторых, имеют ограниченный характер.

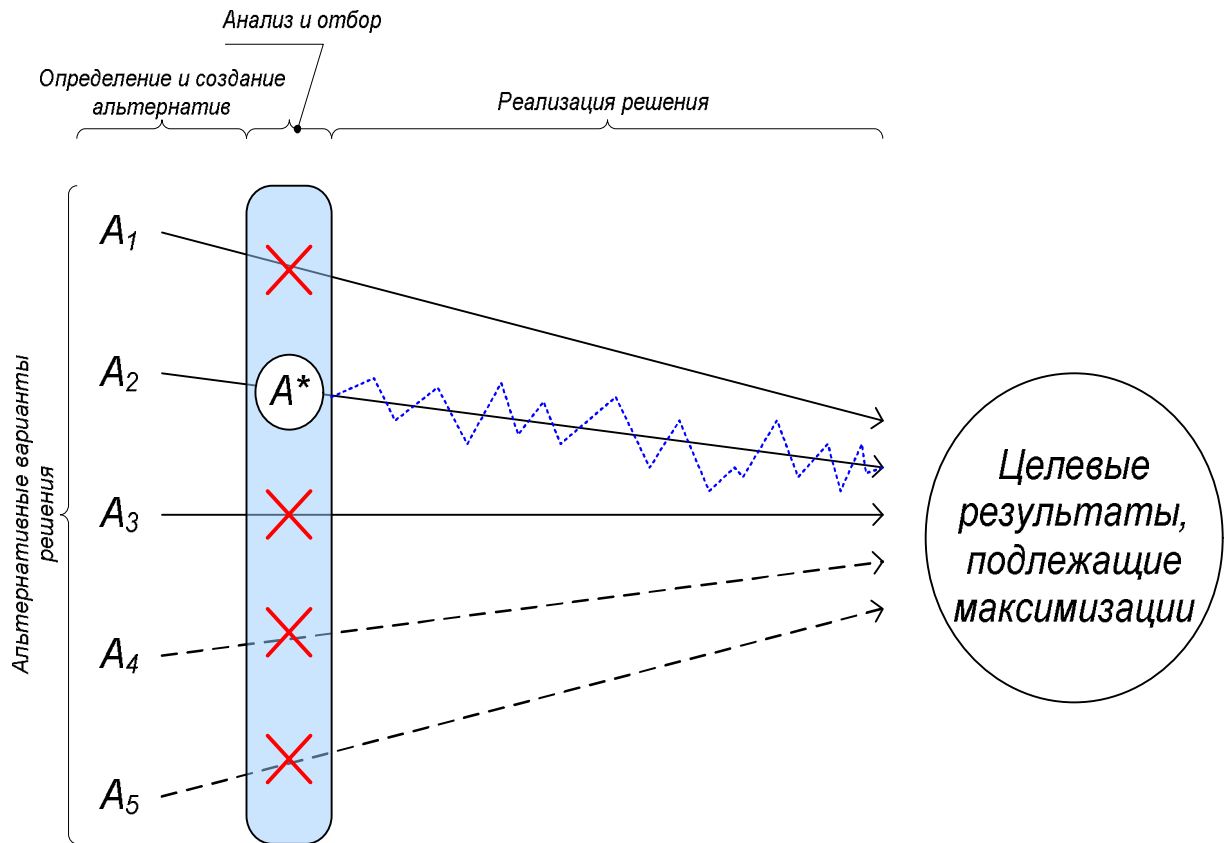


Рис. 1. Общая схема менеджерского (каузального) управленческого решения

Предпринимательское управленческое решение, изображенное на рис. 2, не отталкивается от четкой изначальной цели, хотя вначале может и иметь в качестве целевых установок личностные приоритеты и предпочтения предпринимателя или же некое видение будущего. Но и видение, и личностные предпочтения не носят четкого характера, в отличие от целей менеджера, и допускает неограниченное количество целевых результатов. Далее в ходе поисковой деятельности предприниматель определяет новые возможности. Причем, принципиальным отличием является то, что новые возможности не даны в окружении предпринимателя. Их необходимо искать и создавать. Поиск новых возможностей определяется отнюдь не четкими целями, а имеющимися в оперативном доступе ресурсами предпринимателя. Перечень альтернатив менеджера также ограничен в ресурсном плане. Но, в отличие от предпринимателя, ресурсные ограничения менеджера носят менее жесткий характер, а поэтому становятся ключевыми только в ходе анализа альтернатив, при сопоставлении результатов и расходов. В оперативном доступе менеджера потенциально находятся ресурсы всей организации, и даже больше – ресурсы, которые может привлечь организация (партнерские связи, кредиты, инвестиции и т.п.). Если менеджер предлагает эффективное решения, но ко-

торое требующие дополнительных ресурсов, то это ограничение легко преодолевается решением вышестоящего менеджера или собственника по причине того, что изначальное решение имеет в себе хороший потенциал. Предприниматель же чаще всего имеет более ограниченные ресурсные возможности и апеллировать к вышестоящим эшелонам менеджмента у него нет возможностей, что и определяет логику принятия предпринимательского решения.

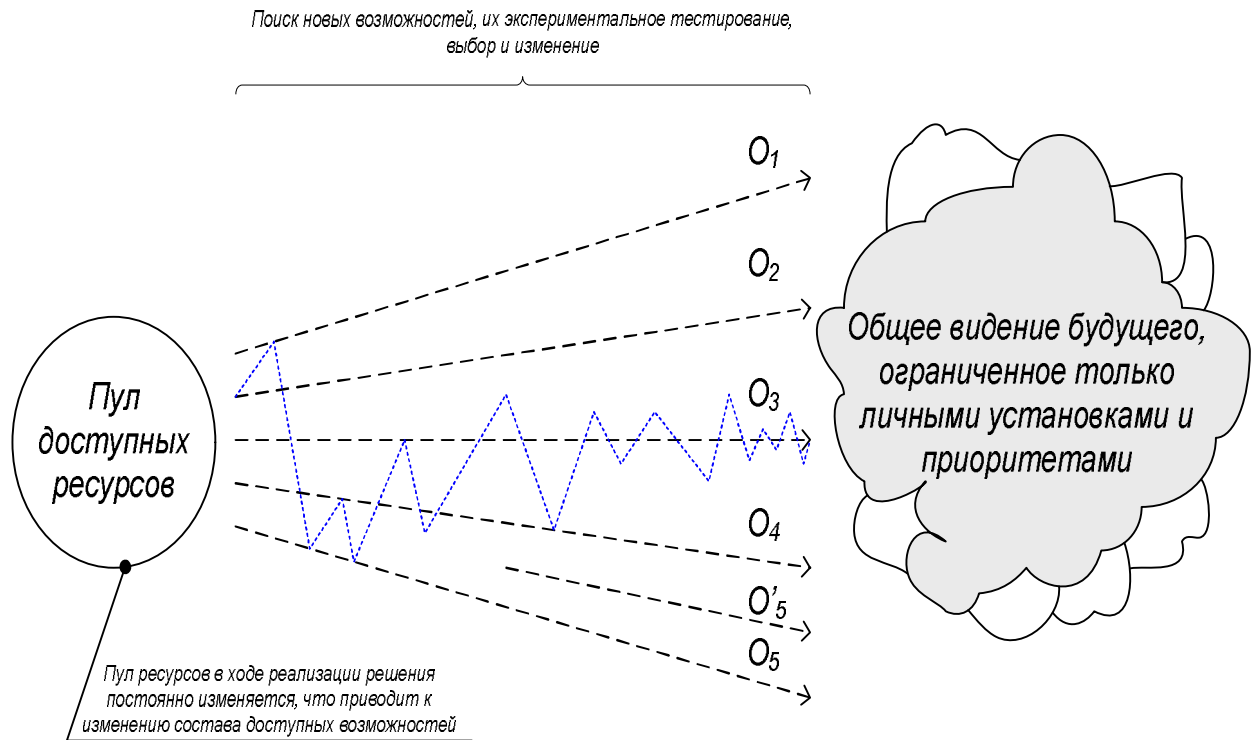


Рис. 2. Общая схема предпринимательского (оппортунистического) управленческого решения

После принятия менеджерского управленческого решения оставшиеся невыбранными альтернативы отсекаются и реализации подлежит только акцептированные варианты. В этом смысле менеджерское управленческое решение носит терминальный характер. В рамках процесса принятия такого решения можно выделить момент, после которого всяческие дискуссии и анализ прекращаются. Предпринимательское решение в этом смысле можно охарактеризовать как открытое решение. Первоначальный выбор одной из доступных возможностей не означает последующего отказа от поиска новых возможностей или переключения на уже идентифицированные. Но при этом по мере разворачивания предпринимательского решения во времени область возможного поиска постепенно сужается, так как по мере реализации действий все меньше остается новых возможностей. Тем не менее, предпринимательское решение не терминально и предполагает постоянный поиск, даже в ходе реализации решения. Поиск, анализ, выбор и реализация в предпринимательском решении становятся органично сочленены. Поиск осуществляется путем экспериментального действия (например, открытия небольшой торговой точки), анализ происходит в контексте прямого общения с потребите-

лями, выбор возможности определяется выбором потребителей и партнеров.

Хотя описания поведения предпринимателей, представленные С.Сарасвати на основе его множественных интервью, и позволяют попытаться более детально описать отличия предпринимательского решения в терминах процесса, принципов и общей логики, но для более основательной выработки концепции предпринимательского решения следует обратиться к работам других авторов, которые также затрагивали специфику предпринимательского решения. Так Л.Бузениц и Дж.Барни, П.Карр, П.Чен, П.Грин и А.Крик, а также в некоторой степени Дж.Пинчот изучали отличия предпринимателей от менеджеров и сформулировали ряд интересных наблюдений, касающихся принятия решений предпринимателями. Несколько интересных положений по поводу принятия решений предпринимателями было сформулировано исследователями, занимающимися изучением персональных черт и общественного образа предпринимателя. Здесь имеет смысл упомянуть работы Б.Болтона и Дж.Томпсона, Р.Брокхауза и П.Хорвица, М.Кет де Врие. К.Шейвер и Л.Скотт подробно останавливаются на отношении к выбору альтернатив предпринимателями, открывающими новые фирмы. Несколько интересных наблюдений предлагает С.Кейрд в работе, аналогичной С.Сарасвати и направленной на выявление ключевых особенностей предпринимательства, в том числе и в контексте принятия решений. Наконец, хорошее обобщение теоретического материала, связанного с отличием поведения предпринимателя от менеджера и от собственника, дает П.Бернс. Результаты исследовательской работы данных авторов позволяют определить более глубокие детали концепции предпринимательского решения.

Итак, согласно предложенному на рис. 2 видению предпринимательского решения, оно начинается с определения доступных ресурсов. При этом понятие ресурсов здесь следует трактовать достаточно широко. Речь идет не только и не столько о финансовых ресурсах, находящихся в распоряжении человеческих ресурсах, производственных активах или нематериальных активах. Данные типы ресурсов конечно важны, но они образуют всего лишь одну составляющую начального капитала – капитал экономический. Помимо экономического капитала для принятия предпринимательского решения важным являются также (1) личные качества, вкусы, способности и мотивации (личностный капитал), (2) образование, квалификация, экспертиза и опыт (интеллектуальный капитал) и (3) социальные и профессиональные связи (социальный капитал). Отталкиваясь от рассмотрения всех типов своих начальных ресурсов, предприниматель пытается придумать ряд наиболее интересных направлений их использования. Причем творческий процесс «придумывания» неразрывно сопряжен с поиском новых возможностей в рыночном пространстве. Если менеджер ищет решения на поставленную задачу, то предприниматель движется во многом наоборот и ищет возможные новые задачи, которые можно решить с помощью доступных решений и ресурсов. Многие предприниматели рассматривают ресурсы, которые находятся под рукой, и, минуя стадию тщательного анализа и планирования, приступают к

реализации идей, которые первыми пришли в голову. В отличие от менеджеров, которые обязательно идут к решению через процедуры тщательного анализа, оценки и планирования, непосредственный переход к действию является весьма типичным для большого количества предпринимателей. Действие предпринимателя носит экспериментальный и исследовательский характер и может рассматриваться как часть анализа и оценки перспектив новых возможностей. Конечно, предприниматели далеко не всегда игнорируют стадию оценки и планирования, но планы предпринимателей носят более гибкий характер. Они призваны в первую очередь отразить общую перспективу или траекторию действий, нежели четко описать бюджеты, сроки, результаты, ресурсы. Предпринимательское решение разворачивается в виде большого количества последовательных итераций, внутри которых анализ и оценка производятся путем экспериментирования, а выбор вариантов действий неотличим от поиска новых вариантов. В ходе последовательных итераций и в результате получения обратной связи по предпринятым действиям от рынка вырабатываются более четкие очертания целей, сужается диапазон хозяйственного экспериментирования и ограничивается область поиска новых возможностей. В процессуальном плане предпринимательское решение достаточно сложно расчленить на отдельные этапы, так как поиск, анализ, выбор и действие соединяются в рамках единого предпринимательского акта. Но по мере успешной реализации предпринимательской инициативы пространство поиска сокращается, а анализ, выбор и действие становятся более различимы и все более начинают напоминать характеристики менеджерского управленческого решения, свойственного сложившимся организациям, с их установленными бизнес-процессами, областями ответственности, прав и полномочий, системой подчинения.

В практике принятия предпринимательского решения можно увидеть три принципа, которые отличают этот тип управленческого решения от других типов. Эти принципы проявляются в деятельности многих предпринимателей:

1. Баланс прибыли и риска на основе допустимых потерь. Предпринимательское решение отталкивается от понятия допустимых потерь, в то время как менеджерское решение базируется на понятии ожидаемой прибыли;
2. Расширение социального капитала на основе партнерства. Предпринимательское решение строится на основе постоянно расширяющегося стратегического партнерства, т.е. постоянного расширения своих ресурсов на партнерской основе, а менеджерское решение отталкивается от конкурентного анализа с учетом своих способностей и ресурсов, возможности их использовать в борьбе с другими участниками рынка;
3. Практическое расширение интеллектуального капитала в условиях неопределенности. Предпринимательское решение подчеркивает необходимость постоянного приобретения новых знаний путем

практических действий в условиях неопределенности, а менеджерское решение базируется на использовании уже существующих знаний и способностей анализа и прогноза. Неопределенность в рамках предпринимательского решения рассматривается как источник новых знаний, опыта, возможностей и, как следствие, прибыли. Неопределенность в менеджерском решении представляет собой угрозу для ожидаемой прибыли и поэтому ограничивается.

Имеет смысл остановиться на содержании каждого из принципов более подробно.

Принцип допустимых потерь. Предприниматели, осознавая жесткость существующих ресурсных ограничений, стремятся к тому, чтобы выйти на рынок с минимальными затратами времени, усилий и времени. В отличие от предпринимателей менеджеры имеют склонность к тому, чтобы с помощью анализа находить решения, приносящие максимальную выгоду. С.Сарасвати указывает на многих проинтервьюированных предпринимателей, которые вместо того, чтобы проводить маркетинговый анализ и выявлять наилучшие альтернативы, просто создают продукт и передают его наиболее доступному потребителю. После чего дальнейшие решения принимаются на основе реакции первых потребителей. В проанализированном С.Сарасвати опыте создателя сети по аренде автомобилей и прицепов, американского предпринимателя Л.Шона присутствует такая же модель поведения. Л.Шон заявляет, что на момент принятия решения о начале своего дела ему нечего было особо терять. Иными словами, потери, которые он мог понести в результате неудачи его предпринимательской инициативы, были для него вполне приемлемыми.

Принцип развития стратегического партнерства. Менеджеры организаций и предприятий имеют склонность воспринимать окружающее их рыночное пространство в первую очередь в соревновательных, конкурентных тонах, а то и вовсе враждебно. Выработке такой позиции способствует во многом современная экономическая и управленческая теория. Согласно авторитетной модели М.Портера, которая используется как традиционный инструмент анализа, предваряющего практически любое стратегическое решение, рыночное окружение представляет собой пять сил конкуренции. Большинство неоклассических экономических моделей также подчеркивает критическую важность конкурентных характеристик рыночной экономической системы. Рынок, говорят доминирующие сегодня в экономической теории экономисты-либералы, построен на конкуренции, а конкуренция лежит в основании любого рынка. Без конкурентных (по сути враждебно-соревновательных) отношений рынок не может полноценно функционировать. Естественно, наличие кооперационных, партнерских отношений признается, но им не придается столь метафизического характера. Для предпринимателя, который не имеет перед собой сложившегося рынка, конкурентный (да и любой другой) анализ рынка не имеет особого смысла. При попытке использовать новые рыночные возможности предприниматель выходит в неизвестную территорию, на которой он в первую очередь стремится найти

партнеров, а не соперников. Предпринимательское решение базируется на потенциальной возможности расширения ограниченных предпринимательских ресурсов за счет вовлечения в свою инициативу большего количества заинтересованных сторон. Предприниматель смотрит на решение не через призму конкурентных сил М.Портера, а скорее посредством концепции «кооперации» (co-opetition, иногда co-opertition), предложенной Б.Нейлбаффом и А.Брандербергером и подчеркивающей органичное соединение конкурентных и кооперационных отношений между субъектами рынка. В примере С.Сарасвати предприниматель Л.Шон изначально рассматривал компании и предпринимателей, которые уже занимаются бизнесом по аренде прицепной техники, как субъектов, которых можно объединить в единую национальную сеть. По свидетельству самого Л.Шона успех его дела был связан с тем, что ему удалось вовлечь в свой бизнес автозаправочные станции, на которых можно было арендовать предлагаемые им прицепы. Л.Шон принимал свои предпринимательские решения во многом посредством поиска наиболее удачных сочетаний партнерских связей и отношений.

Принцип практического использования неопределенности. Данный принцип представляется ключевым, так как он подчеркивает то, что в рамках предпринимательского решения риски и неопределенность не ограничиваются, а наоборот – используются. Неожиданное, неопределенное и непредсказуемое превращается в новое и прибыльное. Действительно, анализ многих успешных новых предприятий показывает, что их успех оказался результатом стечения непредвиденных обстоятельств и событий, которые в принципе предвидеть было невозможно, но можно было попытаться их использовать, только лишь взяв на себя изрядную долю риска. Предприниматели эффективно ищут и быстро используют (многие исследователи используют английский глагол leverage, происходящий от слова «рычаг») такие неожиданные новые возможности, обстоятельства и события. Поиск нового осуществляется путем практического действия, носящего экспериментальный характер. Вместо свойственного менеджерам анализа, моделирования и планирования предприниматели просто действуют и само действие становится источником новых знаний, которые добыть иным путем практически невозможно. Это прекрасно выразил английский предприниматель Р.Брэнсон в своей книге «К черту все! Берись и делай!».

Как следует из анализа теоретических взглядов на предпринимательское решение, одним из важнейших его отличий от решения менеджерского состоит в отношении к риску. В свою очередь отношение к риску видится как производная не только личностных качеств, но и организационного контекста. Менеджер принимает решение таким образом, чтобы обеспечить контролируемость будущего. Он тщательно анализирует, оценивает и планирует будущее. Затем выбирает такую альтернативу, которая ведет его к запланированным целям с минимальными отклонениями. Предприниматель сознательно идет на риск, не обязательно стремясь его максимизировать, но как можно лучше использовать. Как раз неконтролируемость будущего является

для него потенциальным источником прибыли. Если будущее можно спрогнозировать, проанализировать, запланировать и проконтролировать, то это может сделать большое количество людей, и потенциальная прибыль от этого стремительно уменьшается. Принимая предпринимательское решение, предприниматель не ограничивает отклонения от некоего заданного маршрута, ибо любое отклонение – это и есть проявление поиска новых возможностей, это возможность найти, узнать и использовать чего-либо новое, что пока еще не известно другим. Это и есть источник предпринимательской прибыли, который всегда осознается в ходе принятия предпринимательского решения. Как убедительно показал Ф. Найт, риск и неопределенность являются основными источниками предпринимательской прибыли. Однако, требуются особые умения и подходы для принятия предпринимательских решений для извлечения данной прибыли. Также как и менеджерское решение предпринимательское решение может быть верным или не верным, вести к успеху или к неудаче. Успех предпринимателя зависит во многом от многих неопределенных и непредсказуемых факторов, но определяется в первую очередь способностью принимать правильные предпринимательские решения.

Таким образом, предпринимательское решение отличается от менеджерского не только критериями принятия решения, не только характеристиками самого лица, принимающего решения, не только контекстом, но и самим внутренним содержанием. Из всего этого следует мысль, во многом аналогичная тезисам П. Друкера, который говорил, что современный менеджер должен быть во многом предпринимателем. Принимать предпринимательские решения в современном мире приходится не только предпринимателям. Равно как и предпринимателям, по мере повышения зрелости их бизнеса, приходится принимать все больше и больше обычных менеджерских управленческих решений. Как менеджеру, так и предпринимателю важно понимать различия обоих типов управленческих решений и стремиться подходить к принятию этих решений по-разному. Но при всем при этом, предпринимательские решения все же представляют собой неотъемлемую часть именно предпринимательской деятельности. Поэтому изучение феномена предпринимательского решения целесообразно проводить на основе анализ поведения предпринимателей, сопоставляя (или противопоставляя) его поведению менеджеров.

Список литературы

1. Брэнсон, Р. К черту все! Берись и делай! – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
2. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2009
3. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

5. Bolton, B. & Thompson, J. (2000) *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Oxford: Butterworth-Heinemann
6. Branderburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996) *Co-Opetition*. Doubleday Business
7. Brockhaus, R. & Horwitz, P. (1986) 'The psychology of the entrepreneur', in D.Sexton and R.Smilor (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
8. Burns, P. (2007) *Entrepreneurship and Small Business*. London: Palgrave Macmillan
9. Busenitz, L. & Barney, J. (1997) 'Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making', *Journal of Business Venturing*, 12 (1): 9-30
10. Caird, S. (1990) 'What does it mean to be enterprising?', *British Journal of Management*, 1 (3): 137-147
11. Carr, P. (2000) *The Age of Enterprise: The Emergence and Evolution of Entrepreneurial Management*, Dublin: Blackwell
12. Chen, P.C., Green, P.G. & Crick, A. (1998) 'Does entrepreneurial self efficacy distinguish entrepreneurs from managers?', *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 295-316
13. Hoffman, L.R., Stein, R.L. (1983) *The Hierarchical Model of Problemsolving Groups. Small Group and Social Interaction*. – London: English Universities
14. Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row
15. 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
16. Shaver, K. and Scott, L. (1992) 'Person, Process and Choice: The Psychology of New Venture Creation', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2): 23–46