

Обоснованность предпринимательского решения при анализе конкретных ситуаций

Горшкова Е.А., доцент, кафедры «Государственное управление и право»,
Московский политехнический университет, г. Москва, Россия

Петергова А.В., доцент, кафедры «Государственное управление и право»,
Московский политехнический университет, г. Москва, Россия

Рясов С.Ю., старший преподаватель, кафедры «Государственное управление
и право», Московский политехнический университет, г. Москва, Россия

Аннотация. Посвящена теоретическому и практическому обоснованию концепции предпринимательского решения, как решения, которое существенно отличается от обычных управленческих решений, и поэтому требующего специфических подходов к изучению и практических моделей. В качестве ключевых характеристик предпринимательского решения, отличающего его от других типов управленческих решений, выделяются низкий уровень формализованности, динамичный контекст создания и развития новой организации, важность личностных характеристик предпринимателя, уникальность, творческий характер, не структурированность, направленность на инновации и т.п. Отталкиваясь от данных характеристик, в статье вырабатывается концепция предпринимательского решения, которая подчеркивает важность поиска новых возможностей. Исследование практики принятия решений менеджерами и предпринимателям подтвердило наличие существенных различий между двумя типами решений.

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

Validity entrepreneurial solutions in the analysis of specific situations

Gorshkova E.A., associate Professor, Department of public administration

and law», Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Petergova A.V., associate Professor, Department of public administration and law», Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Ryasov S.Yu., senior lecturer, Department of public administration and law», Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Annotation. It is devoted to theoretical and practical substantiation of the concept of an entrepreneurial decision as a solution that differs significantly from ordinary management decisions, and therefore requires specific approaches to the study and practical models. The key characteristics of an entrepreneurial decision that distinguishes it from other types of managerial decisions include a low level of formalization, a dynamic context for the creation and development of a new organization, the importance of personal characteristics of an entrepreneur, uniqueness, creative character, lack of structure, focus on innovation, etc. Based on these characteristics, the article develops the concept of an entrepreneurial solution that emphasizes the importance of finding new opportunities. The study of decision-making practices by managers and entrepreneurs confirmed the existence of significant differences between the two types of decisions.

Keywords: entrepreneur, concept, entrepreneurial decision, managerial decision, managers.

Это исследование было построено на ряде неструктурированных интервью, которые проводились с одним предпринимателем и тремя менеджерами, которые были вовлечены в одну и ту же сферу хозяйственной деятельности – ресторанный бизнес. Предприниматель на момент проведения интервью уже имел успешный опыт открытия трех небольших ресторанов в одном из крупнейших городов России. Трое менеджеров работали в одной крупной ресторанной компании, которая осуществляла развитие и оперативное управление двумя сетями ресторанов. В ходе проведенных интервью была осуществлена попытка выяснить специфику принятия решения

предпринимателем и менеджерами. При этом в качестве исследуемого решения рассматривалось решение об открытии нового ресторана. Забегая вперед, можно сказать, что детальное исследование практики принятия решений менеджерами и предпринимателем также подтвердило наличие существенных отличий между двумя типами управленческих решений. Высказывания самих интервьюируемых выделены ниже курсивом.

Предприниматель в ходе принятия решения, прежде всего, рассматривал свои возможности по приобретению прав аренды на то или иное помещение. Оценивая свои административные ресурсы, предприниматель понимал, где он может открыть ресторан, а, уже отталкиваясь от этого, начинал определять, каким этот ресторан может быть. Принцип допустимых потерь у данного предпринимателя прослеживался в полной мере. При открытии нового ресторана его интересовала не столько ожидаемая прибыль, сколько возможные потери. Он выразил это следующим образом: *«У меня были самые разные рестораны – и сверхприбыльные, и убыточные, и средней прибыльности. Заранее сложно определить, что получится в следующий раз. Будучи оптимистом, я всегда проигрываю в уме наихудший сценарий – а что будет, если ничего не получится. Если этот сценарий – не катастрофа, то я считаю, что можно и попробовать»*. Конечно, в ходе переговоров со инвесторами и кредиторами предпринимателю приходится оперировать какими-то показателями ожидаемой доходности. Но, по мнению предпринимателя, все эти рассчитанные заранее цифры не более чем «благие ожидания». Любопытно также отметить отношение предпринимателя к партнерству, как стратегическому ресурсу. *«Я всегда говорю себе – не надо вообще вначале думать о конкурентах. Надо просто делать свое дело. И делать его как можно лучше»*. В другом своем высказывании он идет еще дальше: *«Конкуренты по большому счету – это те же партнеры, но только которые не понимают друг друга по каким-то причинам. Бизнес для меня выглядит всегда как открытый проект. Открытый для всех заинтересованных партнеров. Открытый для новых возможностей, для*

пересмотра старых целей, для создания будущего. Мои предпринимательские проекты не являются терминальными, они находятся в состоянии постоянного развития». Аналогичным образом, он рассматривает своих клиентов в качестве самых важных партнеров. Отвечая на вопрос, в какой мере для него принятие решения связано с поисковой деятельностью, предприниматель заявил: «Для меня решение – это постоянный поиск и постоянный выбор. Я не могу отделить одно от другого. Также я не могу выделить какой-то момент времени, когда я закрываю возможность поиска и дальнейшего выбора. По мере развития моего ресторана у меня появляются новые идеи, чаще всего вызванные конкретным общением с посетителями и партнерами. Подчас идеи носят достаточно радикальный характер. В одном из своих проектов я решил вдруг совместить ресторан с выставочным залом. К сожалению, ничего из этого не получилось». Наконец, в полной мере в деятельности предпринимателя прослеживается принцип практического использования неопределенности и слияние практической и аналитической деятельности. «Я думаю, что предпочел бы начать прямо сейчас, вместо выяснения всех этих вопросов и проблем. Просто надо попробовать и начать делать. Потом что-нибудь подкорректируем. Конечно, полезно знать, какие могут быть препятствия, какие проблемы нас ожидают, какие цены лучше установить. Но лучше все это решать в ходе работы. Реальный бизнес – это более надежный источник информации о рынке, нежели маркетинговый анализ». Интересными выглядят размышления предпринимателя по поводу контроля и неопределенности будущего. «Я полагаю, что предприниматель не стремится контролировать будущее. Он также и не стремится его предсказать. Он просто делает и получает заслуженное вознаграждение, очень часто отрицательное. Но для меня сам процесс, также является наградой» [2].

В описании предпринимателем процесса принятия решения об открытии нового ресторана можно выделить несколько шагов:

1. Определение текущих возможностей и поиск новых возможностей аренды помещения, формирование концепции ресторана, мобилизация человеческих ресурсов, создание сети поставок.

2. Идентификация потенциального потребителя и возможностей предложить ему интересную концепцию ресторана, используя сложившиеся опыт, умения, связи, капитал.

3. Определение потребителя путем экспериментального обслуживания в рамках создаваемого ресторана.

4. Развитие концепции в соответствии с обратной связью от потребителя на основе развития партнерских отношений.

В центре предпринимательского решения находится поиск новых возможностей. По словам самого предпринимателя-ресторатора *«решения в обычной жизни отсекают различные варианты и оставляют тот, который подлежит выполнению. В моем бизнесе решения бывают разные, но в большей степени решения направлены на преодоление проблем, на расширение горизонтов бизнеса, на поиск новых путей развития»*. Эти слова предпринимателя можно сопоставить с самыми начальными результатами настоящего диссертационного исследования, с выявленными в словах «решить» и «решение» двумя семантическими группами, связанными с понятиями «резать, отрезать, отсекать» и с понятиями «развязывать, освобождать» «отпускать». Для предпринимателя оказывается более важным именно вторая область смысловых значений. Важность поиска проинтервьюированный предприниматель выражает следующим образом: *«Предприниматель всегда находится в поиске. Готовит ли он решения, принимает ли он решения, выполняет ли он решения – он постоянно ищет. Часто ищет там, где никто ничего не видит. Иногда ищет так, как никто и не рискнет искать. Принятие решений – это нахождение возможностей для развития»*. Интересно обратить внимание на слово «нахождение». Это слово подчеркивает физический характер поиска, связанный с хождением. Поиск осуществляется не с помощью мониторинга информации, чтения или умозрительного анализа, а с помощью

непосредственных действий по «хождению» по рынку, тестированию потенциальных возможностей.

В ходе интервью с предпринимателем возник ряд культурно-исторических персонажей, рассмотрение которых позволяет выработать интересный образ предпринимателя и предпринимательского решения. Здесь следует оговориться, что использование образов и метафор в современной управленческой теории можно рассматривать как полноценный научный подход, а не просто попытку междисциплинарного художественного обобщения. Использованию образов и метафор в качестве инструмента исследования управления и организаций способствовал успех книги Г. Моргана «Образы организации». Хотя до появления этой книги метафоры и образы использовались в общественных науках, но только после нее образ стал использоваться для исследования проблем менеджмента. Ярким примером адаптации подхода Г. Моргана к проблемам управления, точнее управления проектами, является книга М. Винтера и Т. Щепанека «Образы проектов» [4]. В теории предпринимательства использование метафор и образом автором диссертации обнаружено не было.

Так в ходе интервью с предпринимателями первым всплыл образ былинного Садко, который решил поверить царю морскому и «ударить о велик заклад», заложив свою «буйную голову». Данное решение принесло ему огромный успех, ведь никто из купцов не обладал не то что бы информацией о возможностях поймать «рыбу – золоты перья», но даже не мог поверить в осуществимость такого мероприятия [1]. Принимая данное решение Садко был мотивирован стремлением к общественному признанию («Садко не зовут на почестен пир...»), рассматривал свои первоначальные ресурсы, которые в себя включали лишь «буйну голову» и «гусельки яровчаты». Неопределенность и риски решения Садко были запредельно высоки, ведь он рисковал собственной жизнью, но он видел в первую очередь в своем решении не опасность, но возможность. С большим удовольствием предприниматель ассоциировал себя с Афанасием Никитиным, не только по причине «глобального масштаба» его

деятельности, но в большей степени из-за его нежелания возвращаться домой, к своим долгам. После нападения на него астраханских татар, Афанасий Никитин, имея в наличии только лишь дорогого жеребца, решил попытаться счастья в Индии, осуществив свои знаменитые «хождения» за три моря неизвестности и неопределенности. По результатам обсуждения с предпринимателем различных художественных образов, можно сделать вывод, что предпринимателю импонировали многие образы персонажа, известного в культурологии как «трикстер», который действует в разрез установленным правилам, активно осуществляя поиск новой информации (знания, хитрость), не доступной другим, для того чтобы изменить сложившуюся ситуацию [2].

Интервью с менеджерами ресторанной сети показывают несколько иной подход к принятию решения. Во главу угла менеджеры ставят целесообразность интенсивного сбора информации, предварительного анализа альтернатив, выбора наиболее привлекательной альтернативы, исходя из возможностей рынка и внутренних ограничений по ресурсам и способностям. Менеджеры полагают, что *«критерии принятия решения, должны отражать целевые установки, которые определяются собственниками. Эти установки касаются прибыльности, рискованности, иногда предпочтений по стилю и рыночному сегменту»*. Менеджеры принимают решения всегда в рамках организационных процедур. *«В нашей организации принят отработанный на предшествующем опыте процесс подготовки бизнес-плана, анализа рынка и принятия основного инвестиционного решения. Не имеет смысла изобретать велосипед. Надо действовать по отработанной методике. Конечно, не слепо, но творчество не приветствуется»*. У менеджеров присутствует острое чувство конкуренции, которое прослеживается во многих их решениях. *«Мы живет не в безвоздушном пространстве, мы работает на рынке и должны каждым своим решением доказывать свое место на нем. При открытии объекта анализ конкурентов – самый важный компонент. Причем мы должны постараться предугадать, как конкуренты отреагируют на наши решения. Это очень сложная и увлекательная игра. Решения принимаются с учетом*

возможных комбинаций в будущем». Менеджер, принимающий решения, всегда осознает свою «встроенность» не только в организационный контекст, но и в рыночную ситуацию, которая проявляется для него в первую очередь как конкуренция. Неопределенность будущего он также связывает с возможным поведением конкурентов, с их ответными решениями на решения самого менеджера. Таким образом, неопределенность будущего у него легко интерпретируется в терминах теории вероятности и теории игр. Все это создает для менеджера теоретическую и мотивационную платформу для интенсивного прогнозирования будущего. Само же стремление прогнозировать и анализировать является проявлением стремления менеджера к контролю будущего. Как это откровенно выразил один из интервьюируемых, «мы можем контролировать будущее в той мере, насколько мы можем его предугадать, спрогнозировать».

В процессе принятия решения менеджерами об открытии нового ресторана можно выделить следующие этапы:

1. Общий SWOT-анализ и идентификация рынка.
2. Сегментация рынка и оценка потенциала рыночных сегментов.
3. Определение (выбор) целевых сегментов рынка, исходя из анализа перспектив рынка.
4. Позиционирование на выбранных сегментах с помощью маркетинга и рекламы.

Можно заметить соответствие классическим представлениям о процессе принятия управленческого решения, который разворачивается от анализа к выбору и реализации. Также интересно отметить, что понятия конкретного клиента не используется, а употребляются такие концепты как «сегмент», «рынок» и т.п. Это разительно отличается от предпринимателя, у которого все начинается с конкретного клиента.

Любопытно отметить, что при попытке выработать и проинтерпретировать целостные образы деятельности по принятию решений менеджеры оперировали с механистическими и бытовыми образами, часто

связанными фонетическими ассоциациями, а не с культурными, как это делал предприниматель. Менеджеры однозначно понимали свои управленческие решения в рамках смыслового поля «резать, отсекал». Процесс принятия управленческого решения аналогичен просеиванию (через решето) различных вариантов через определенные заранее и соответствующие целям критерии. Каждую из альтернатив необходимо проанализировать с точки зрения последствий и вероятности и выбрать тот, который обещает наилучший результат.

Таким образом, детальное изучение поведения менеджеров и предпринимателей путем их интервьюирования также позволяет говорить о наличии существенных различий между решениями менеджерскими и решениями предпринимательскими [4].

По мнению автора статьи ключевым компонентом концепции предпринимательского решения является тезис, что предпринимательское решение базируется не только на выборе альтернатив, сколько на поиске, идентификации и определении новых возможностей. Именно вопрос поиска, идентификации и определения новых предпринимательских возможностей, как составляющих элементов деятельности по принятию предпринимательского решения, будет исследован более глубоко и детально.

Библиографический список

1. Былины. Русские народные сказки. Древнерусские повести. – М.: Художественная литература, 1979.
2. Горшкова Е.А. Концептуализация общей модели принятия решений в предпринимательских структурах. Дисс. к.э.н. М.: Университета Российской академии образования, 2012.
3. Горшкова Е.А. Предпринимательство как особая хозяйственная деятельность Вестник Московского государственного открытого университета. Москва. Серия: Экономика и право. 2011. № 3. С. 48-56.

4. Михеев, В.И, Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Московский рабочий, 1975.

References

1. Epics. Russian folk tales. Old Russian tales. – М.: Fiction, 1979

2. Gorshkova E.A. Conceptualization of a general decision-making model in entrepreneurial structures. Diss. Ph.D. М.: University of the Russian Academy of Education, 2012.

3. Gorshkova E.A. Entrepreneurship as a special economic activity Bulletin of Moscow State Open University. Moscow. Series: Economics and Law. 2011. № 3. P. 48-56.

4. Mikheev, V.I., Socio-psychological aspects of management. Style and methods of work of the head. – М.: Moscow Worker, 1975.