

А. Н. БАЙДАКОВ
Д. С. КЕНИНА

**ФОРМИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ
РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Д. С. Кенина
А. Н. Байдаков**

Формирование технологии разработки и принятия предпринимательских решений

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12239235

*Формирование технологии разработки и принятия предпринимательских решений :
монография / А. Н. Байдаков, Д. С. Кенина: АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та;
Ставрополь; 2014
ISBN 978-5-9596-1039-5*

Аннотация

Идентифицируются современные проблемы, связанные с принятием решений в предпринимательстве, предлагается новая технология принятия решений с учетом факторов риска, неопределенности и определенности.

Для научных работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов, специалистов, занимающихся вопросами экономики, менеджмента и предпринимательства.

Содержание

Введение	5
1. Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений	6
1.1. Предпринимательское решение как специфический вид управленческой деятельности	6
1.2. Теоретико-методические основы формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений	13
1.3. Методические положения формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

А. Н. Байдаков, Д. С. Кенина
Формирование технологии
разработки и принятия
предпринимательских решений

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2014

* * *

Введение

Принятие управленческих решений в предпринимательских структурах, как правило, осуществляется в условиях риска и неопределенности, выступающих в качестве неотъемлемого атрибута бизнес-деятельности и во многом определяющих ее экономическую результативность. Это обстоятельство предъявляет особые требования к управлению предпринимательскими системами.

Управление отечественными предпринимательскими структурами зачастую имеет эвристический характер и во многом основывается на опыте и интуиции предпринимателя. Такой подход не отвечает требованиям системности и нередко сопряжен не только с потерей возможной прибыли, но и с дамнификацией. В то же время, не отрицая наличия уникальных управленческих проблем, следует иметь в виду, что многие предпринимательские ситуации имеют общие черты. Это позволяет структурировать процессы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательстве и разработать на этой основе соответствующую технологию управления бизнесом.

Использование технологического подхода в управлении предпринимательскими структурами позволяет существенно снизить негативные последствия принимаемых в условиях риска и неопределенности бизнес-решений и повысить их результативность в благоприятных экономических условиях. Важным его достоинством является ориентация на регулярное использование возможностей современного информационно-аналитического инструментария.

Поэтому формирование и широкое внедрение технологии разработки и принятия управленческих решений, адаптированной к конкретным условиям каждой предпринимательской системы, является одним из основных направлений развития риск-менеджмента в предпринимательстве.

1. Теоретико-методические основы разработки и принятия предпринимательских решений

1.1. Предпринимательское решение как специфический вид управленческой деятельности

Предпринимательство – это особая область человеческой деятельности, занимающая определенную нишу в общественном устройстве. Это обстоятельство определяет не только соответствующую специфику процессов разработки и принятия предпринимательских решений, но и самого понятия «предпринимательское решение».

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации предпринимательство – это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, существуют так же нормативная поддержка предпринимательства [1,2]. Предпринимательство преследует также цели повышения имиджа, статуса предпринимателя, реализации его идей [59,91].

То есть на лицо основные атрибуты предпринимательства – «от своего имени», «свой риск» и «систематическое получение дохода, прибыли», «предпринимательская идея», «имущественная ответственность» и инициативность [5,6,7,64]. Необходимо особо указать еще на самостоятельность предпринимателя, что выдвигает на передний план личностный фактор, а также на то, что предпринимателем имеет возможность стать (и становится) очень широкий круг людей, зачастую не имеющих необходимых управленческих навыков и опыта, не говоря уже о специальной управленческой подготовке. Именно эти обстоятельства и определяют упомянутую выше специфику разработки и принятия предпринимательских решений [8,106].

Предпринимательство становится все более глобальным и разноплановым явлением, видоизменяются формы и виды бизнеса, усложняются процессы, протекающие как внутри фирм, так и в их внешней среде, но неизменными остаются основные атрибуты предпринимательства: самостоятельность, риск, неопределенность и ежедневное принятие решений, основным результатом которых должно стать – минимизация издержек и получение максимально возможной прибыли [13, 40,109,119].

Первым ученым-экономистом, разработавшим одну из первых концепций предпринимательства, является Ричард Кэтильон (1680–1734 гг.), по определению которого предприниматель – это человек, действующий в условиях риска. Можно утверждать, что Кэтильон является родоначальником тезиса о предпринимателе как о хозяйствующем субъекте, принимающем на себя обязанность несения различных рисков из-за неопределенности исхода экономической деятельности. Р. Кэтильон отличал функцию представления капитала от предпринимательской функции [65,120,149,155]. Согласно этому определению предпринимательство – это целенаправленная деятельность, которая невозможна без осуществления определенных управленческих действий.

Значительный вклад в разработку теории предпринимательства внес А. Смит (1723 – 1790) [128,158,159]. Предприниматель по Смиту – это собственник капитала, который ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли идет на экономический риск. По мнению ученого, предприниматель большей частью является капиталистом. А. Смит считал частную собственность материальной основой предпринимательства, но у него не

было безграничного доверия к инициативе частных лиц. По его мнению, даже при встрече ради приятного время препровождения разговор предпринимателей одной и той же отрасли промышленности часто сводится к тому, чтобы устроить заговор против покупателей или принять какое-нибудь соглашение для повышения цен. По Смиту, чтобы частное предприятие было полезно обществу, необходимо выполнение двух важных условий:

- 1) у предпринимателя должна быть личная выгода от предприятия;
- 2) конкуренция должна держать его в определенных условиях.

Ж.Б. Сэй дает оригинальное толкование сущности предпринимателя: это экономический агент, который комбинирует факторы производства, «перетаскивает» ресурсы из сферы низкой производительности и прибыльности в области, в которой они могут дать наибольший результат (прибыль, доход). Здесь тоже мы явственно видим роль и специфику управленческой деятельности в предпринимательстве [70,98].

Занятие предпринимательской деятельностью формирует и развивает способность его субъекта самостоятельно принимать решения, с развитием предпринимательства, с появлением его новых форм, с развитием конкуренции совершенствуются и технологии принятия решений, неизменном остается только желание предпринимателей извлекать прибыль [23].

По нашему мнению с развитием человеческого общества проблемы, возникающие перед предпринимателями, и способы их решения все больше усложняются, а это приводит к необходимости развития и пересмотра ряда положений разработки и принятия решений в предпринимательстве. С одной стороны проблемы становятся более разнообразными и сложными, а с другой по мере глобализации предпринимательской деятельности и развития современного информационно-аналитического инструментария их решение становится все более технологичным.

Природа управленческого решения в предпринимательстве определяется следующими факторами [12,34,38,47,66]:

- неизбежное наличие риска и неопределенности как ситуационных характеристик;
- личностные особенности предпринимателя (руководителя);
- профессиональные навыки предпринимателя;
- уровень самостоятельности действий предпринимателя;
- латентная стратегичность предпринимательского управления;
- уровень социально-экономического развития общества;
- уровень развития предпринимательства в регионе и стране;
- специфические особенности бизнеса;
- глобализационные процессы;
- уровень развития и использования информационно-аналитических технологий.

Предпринимательство в первую очередь связано с риском и неопределенностью – они являются одним из его неперенных атрибутов. Причем мы рассматриваем эти категории, прежде всего, с точки зрения характеристики проблемной ситуации.

Предприниматель осознанно идет на риск, хотя, зачастую, и не анализируя в должной мере его последствия, даже если это в принципе возможно. Никто не гарантирует предпринимателю, что его товар или услуга будут востребованы и куплены, что полученная выручка покроет понесенные издержки и в результате он получит прибыль.

Природа рисков многогранна. Они могут быть стратегическими, финансовыми, операционными, юридическими, репутационными и т. д. [71,107,110]. Одной из главных задач предпринимателя своевременно и адекватно идентифицировать риск [129]. В свою очередь одной из главных функций предпринимательства является творческая функция [110]. Стремление максимизировать прибыль или другой результат, признаваемый предпринимателем в качестве цели своей деятельности, не дает ему довольствоваться сложившимся положением. Он постоянно ищет, как улучшить свое дело. Появлением множества оригинальных научно-

технических, экономических и организационных решений человечество обязано творческой функции предпринимательства.

Реализация же этой функции, точнее, некоторой предпринимательской идеи также неизбежно сопряжена с рисками и неопределенностью.

Принятие решений связано с возникающими или прогнозируемыми проблемами в ходе функционирования и развития предпринимательской структуры. Проблемы неизбежны и даже полезны в предпринимательской деятельности, так как они демонстрируют слабые места в организации и в ходе решения позволяют выявить направления ее развития, служат источником новых предпринимательских идей.

В психологии проблема определяется, как осознание невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации средствами наличного знания и опыта [50]. Хотя нередко эта «невозможность» может быть и мнимой. Разрешение этого противоречия входит в число задач, решаемых с помощью предлагаемой нами технологии разработки и принятия предпринимательских решений.

В теории принятия решений под проблемой понимается разница между фактическим и желаемым состоянием объекта принятия решения [100]. Однако, по нашему мнению, здесь следует также обязательно говорить о достижимости желаемого состояния.

Проблема может также рассматриваться как система, состоящая из противоречий факторов внутренней и внешней среды, проявляющихся в неудовлетворительности совокупности связей, которая сдерживает достижение цели [85].

Процессы идентификации проблем и работы над их устранением посредством разработки и принятия адекватных предпринимательских решений требует формирования соответствующей системы управления предпринимательской структурой.

Принятие решение предпринимателем, как правило, имеет выраженный личностный характер – это и склонность к риску, и наличие или отсутствие специальной управленческой подготовки, и опыт бизнес-деятельности.

Важно также то, что предприниматель является относительно самостоятельным субъектом, над ним нет начальника, он сам принимает решения и несет личную ответственность за них. В то время как менеджер – это наемный работник, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем или же предпринимателем и может апеллировать к нему при решении возникающих проблем. То есть предпринимательские решения принимает лидер, чье управленческое взаимодействие основано на наиболее эффективном в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и побуждения людей к достижению общих целей [48,153,154].

А это означает, что сущностное отличие, на наш взгляд, предпринимательского решения от решения профессионального менеджера состоит в том, что предприниматель работает по собственным целям, на основе собственного видения бизнеса, он сам формирует систему производства и оценивает его результаты, а менеджер реализует чужие цели, работает в заданных рамках. Кроме того, у менеджера могут быть цели отличные от целей предпринимателя, что также оказывает влияние на осуществление управленческой деятельности [15,17,18].

Таким образом, по сути предприниматель никому не подчиняется, над ним нет вышестоящих начальников, он осуществляет самоуправление на свой «страх и риск» [58,94]. При этом авторы отмечают, что «управление – это внешнее воздействие, поступающее в систему в готовом виде из вне, в самоуправлении – это внутреннее воздействие вырабатываемое самой системой «складывающееся внутри».

Именно самоуправление в наибольшей степени отражает отличие предпринимательского решения от решения наемного менеджера. Это обстоятельство накладывает отпечаток на все управленческие действия предпринимателя и их содержание – предприниматель

ищет возможности, а менеджер реализует определенный план функционирования и развития предприятия.

Категория «решение» во всех ее толкованиях и пониманиях есть – разрешение той или иной проблемной ситуации (задачи) при определенных заданных условиях и ограничениях. Так же решение – это есть выбор определенного сочетания целей, действий и способа использования имеющихся ресурсов [137].

В ракурсе планирования, управления, исследования и экономико-математического моделирования понятие «решение» рассматривается как выбор одной из нескольких альтернатив из множества возможных вариантов и как процесс осуществления такого выбора [93].

В контексте разработки и принятия предпринимательских решений мы используем все выше перечисленные аспекты решения. При этом, учитывая предмет нашего исследования, мы больше акцентируем внимание на предпринимательских решениях.

Управленческое решение в организации, точнее принятие управленческого решения, представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц, принимающих решение – ЛПР), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками. Все управленческие решения можно подразделить на традиционные и нетрадиционные. Здесь надо обратить внимание на отсутствие упоминания о процессах формирования множества альтернативных вариантов, совокупности критериев выбора наилучшего из них, а также ответственности за результат [117].

По мнению Смирнова Э.А. управленческое решение есть решение, принятое в социальной системе, направленное на стратегическое планирование, осуществление управленческой деятельности, управления человеческими ресурсами, производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой [46,97,127]. Здесь, на наш взгляд, отсутствует важный элемент управленческой деятельности – побудительный. Что именно вызывает необходимость разработки и принятия решения? Кроме того, следовало бы указать на роль субъекта управления, что особенно важно в предпринимательской деятельности.

Любая классификация, включая и классификации управленческих решений, основывается на целях исследования и позиции исследователя. Тем не менее, в используемых в настоящее время подходах к типологизации решений много общего.

В настоящее время используется типологизация управленческих решений, основанная на разнообразных классификационных признаках. Так Л.А. Бирман [37] рассматривает следующие признаки классификации: источник появления необходимости принятия решения (интуитивные, по предписанию), степень воздействия на объект и сроки действия (оперативные, тактические и стратегические), порядок принятия (индивидуальный, коллективный, коллегиальный), способ фиксации (письменный, устный), степень повторяемости (традиционные, оригинальные), содержание (имеющие или не имеющие количественные характеристики), поле принятия (экономические, организационные, социальные и технические), степень регламентации (директивные, ориентирующие, рекомендующие), система оценки эффективности (однокритериальные и многокритериальные), стили принятия решения (инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный).

Относительно источника появления необходимости принятия решения по нашему мнению также следует добавить изменение условий ведения бизнеса – внешних и внутренних, а в числе интуитивных особое, специфическое, место занимает генерирование и реализация предпринимательских идей.

Для предпринимательских решений в конечном итоге, независимо от порядка разработки решения, форма его принятия является индивидуальной, так как риск и ответственность лежат только на самом предпринимателе [35,36].

В предпринимательстве система оценки эффективности, основываясь на показателе прибыли, в то же время является в значительной степени субъективной, что, впрочем, является неотъемлемым атрибутом многокритериальных систем оценки, использование которых неизбежно в управлении сложными социально-экономическими системами – предпринимательскими структурами.

Стиль принятия решения играет особую роль в предпринимательских решениях в силу значимости, а нередко и преваляирования, в этой сфере личностного фактора [95].

Широко распространены также следующие классификационные рубрики управленческих решений сфера деятельности; сроки действия; цели; вид лица принимающего решение (ЛПР); уникальность управленческого решения; полнота исходной информации; степень обоснованности решения; ранг управления; масштабность решения; объект воздействия решения; метод формализации; форма отражения; способ передачи.

И здесь в большинстве классификационных признаков, на наш взгляд, достаточно выпукло проявляется специфика предпринимательского решения, основанная на отличиях действий предпринимателя и наемного менеджера. Так сроки действия предприниматель может самостоятельно изменять, согласуясь с изменением ситуации и его видения проблемы, цели в полном объеме, включая и их неформализуемые компоненты, известны только ему, он сам выступает в роли ЛПР, представляя собой высший ранг управления.

Сказанное выше можно в полной мере отнести и к другим подходам к классификации управленческих решений, например, в используют критерии: по функциональному содержанию; по характеру решаемых задач (сфере действия); по иерархии управления; по характеру организации разработки; по характеру целей; по причинам возникновения; по исходным методам разработки; по организационному оформлению, а в— степень повторяемости проблемы, значимость цели и длительность действия, сфера воздействия, длительность реализации, прогнозируемые последствия решения, метод разработки решения, количество критериев выбора, форма принятия, способ фиксации решения, характер использованной информации, основания для принятия решения, место и функции в процессе управления [170,169]. Отметим лишь, что на характер разработки решения и используемые при этом методы накладывает свой отпечаток уровень управленческой подготовки предпринимателя, у которого зачастую нет соответствующей профессиональной квалификации.

По нашему мнению к числу типичных задач, решаемых предпринимателями, можно отнести: анализ рисков, поиск и распределение ресурсов, планирование результатов, выбор оптимальной стратегии, анализ эффективности выбранной стратегии, урегулирование конфликтных ситуаций как внутри коллектива, так и вне его, составление перечня наиболее существенных факторов, влияющих на развитие организации, диагностика возможных сценариев развития ситуации, идентификация зависимостей. К основным нетипичным задачам относятся следующие: работа над новыми способами конкуренции, мониторинг и реализация новых идей для бизнеса, предотвращение неопределенностей [21,22,114,119].

Несмотря на указанную выше специфику предпринимательской деятельности и особенности управления ею, многие ученые не разграничивают категории «предпринимательское решение» и «управленческое решение». Не отрицая того, что эти понятия достаточно тесно коррелируют, мы считаем необходимым разграничение указанных категорий – и с теоретических, и особенно в рамках нашего исследования с методических позиций.

В этой связи надо указать на наличие определенного интереса ученых к отмеченной проблематике. Укажем на работу Горшковой Е.А. [52,164,165,166], которая опирается на положения С. Сарасвати из бизнес-школы Дардена при университете Вирджинии (Шар-

лотсвилль, США) [167]. Подход автора основывается на том, что предприниматель и менеджер имеют различные стили мышления. Первый имеет оппортунистический (от слова opportunity – возможность), второй – каузальный. Мы считаем такой подход несколько упрощенным, особенно применительно к предпринимателю, который нередко одновременно является и менеджером. А для малых и средних предприятий такая ситуация является типичной. При этом мы согласны с тем, что менеджер может зачастую апеллировать к управленцу более высокого уровня при решении проблем, а предприниматель весь груз ответственности несет сам. А это означает их различное отношение к риску, да и результатам деятельности вообще [56].

В то же время следует принимать во внимание и мнение П. Друкера, который говорил, что в современных условиях менеджер должен иметь предпринимательские черты. Однако, на наш взгляд, с практической точки зрения более актуальным является требование, чтобы каждый предприниматель был менеджером, так как «...далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны» [58,94]. Именно на снижение остроты этого противоречия и направлено наше исследование.

Принятие решений в предпринимательстве – это не простой выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации с учетом риска и неопределенности. Процесс управления непременно включает в себя множество разных элементов: идентификация проблемы, целеобразование, формирование множества альтернатив, принятие решения, использование интуиции предпринимателя и логических умозаключений [112,116]. В целом соглашаясь с таким подходом, следует указать на его следующие недостатки: не понятно, в чем заключается разработка решения и каким образом оно принимается, не в должной мере отражена специфика предпринимательской деятельности, нет ситуационной дифференциации возникающих проблем, отсутствует методико-инструментарное обеспечение разработки и принятия решений.

Решение можно рассматривать как интеллектуальный продукт управленческого труда, а его разработку и принятие – как процесс получения и переработки информации, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы предпринимателя, управляющего, менеджера [131,136].

Таким образом, основываясь на проведенном исследовании, мы можем сделать следующие заключения:

1. Необходимо различать категории «управленческое решение» и «предпринимательское решение».
2. Любой предприниматель должен в достаточной мере владеть современным управленческим инструментарием.
3. Все предпринимательские решения обладают некоторой общностью, поэтому возможно и необходимо построение соответствующих алгоритмов и технологий разработки и принятия предпринимательских решений, что позволит снизить издержки, связанные с недостатком управленческих знаний и опыта у предпринимателей.

Предпринимательские решения, по нашему мнению, относятся к особой категории управленческих решений, что обусловлено комплексом следующих специфических обстоятельств, придающих их характерные черты [72]:

- эти решения всегда направлены на получение прибыли, то есть ее величина является обязательным критериальным признаком значимости решения;
- решение является самостоятельным, принимается предпринимателем, как правило, в условиях неопределенности от своего имени и на свой риск;

– оно в целом лишено противоречий, возникающих между менеджером и собственником, так как последний или совмещает две эти роли, или же имеет безусловный приоритет в соблюдении собственных интересов, если делегирует определенные управленческие полномочия наемному менеджеру, то есть всегда является лидером;

– имущественная ответственность предпринимателя влечет за собой использование стратегического подхода при разработке и принятии решений;

– личностное отношение предпринимателя к риску и целям бизнеса;

– большинство предпринимателей не имеет достаточной профессиональной управленческой подготовки, не владеет современным информационно-аналитическим инструментарием и не обладает большим опытом управления;

– нередко решения носят творческий, инициативный характер, нацеленный на формирование и реализацию предпринимательских идей, что предполагает обязательность использования априорных методов анализа и оценки;

– целевые установки могут быть изменены предпринимателем как в ходе разработки и принятия решения, так и его реализации не только из-за изменения условий бизнеса, но и в связи с появлением новых предпринимательских идей, что отвечает стратегическому характеру предпринимательского стиля управления;

– предприниматель одновременно является и генератором идей, и занимается их воплощением в жизнь.

Отметим, что некоторые из этих черт в той или иной степени порой могут быть отнесены и к наемному менеджеру в силу делегированных ему предпринимателем полномочий [118]. Однако предпринимательскому решению они присущи всегда и имеют системный характер, что и позволяет однозначно идентифицировать эту категорию.

1.2. Теоретико-методические основы формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений

В своей управленческой практике ЛПР (лица, принимающие решения) зачастую действуют в четыре основных этапа, а именно: постановка задачи, подготовка решения, выбор решения, принятие решения. Принять «правильное решение» – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность [45,62].

Одними из главных требований к управленческим решениям должны стать: обоснованность, своевременность, системность, законность, четкая формулировка задач, реальность исполнения, преемственность и непротиворечивость по отношению в ранее принятым и планируемым решениям.

С точки зрения формирования управленческих технологий с учетом возможностей современного информационно-аналитического инструментария заслуживает внимания классификация управленческих проблем и управленческих решений по степени их структурированности предложенная известным специалистом Г. Саймоном [144].

1) хорошо структурированные задачи и проблемы, где наиболее важные элементы, отношения и системные свойства определены настолько ясно, что они могут быть формально представлены в виде чисел и символов;

2) слабоструктурированные проблемы и задачи, которые содержат как количественные, так и качественные характеристики;

3) неструктурированные, качественно выраженные проблемы и проблемные ситуации. Характеризуются лишь качественным описанием состава некоторых целей и условий их достижения. Количественные характеристики не определены.

По мнению Ю.Г. Учителя для научно обоснованной классификации управленческих решений необходимо четко выделить систему классификационных признаков [144]. Наиболее полно требованиям системного подхода соответствует классификация решений, в основу которой положена базовая система координат – пространство, время, и информация.

Именно на основе этих классификационных характеристик формируется предлагаемая нами технология разработки и принятия предпринимательских решений. Эти обстоятельства приводят к выводу о целесообразности выделения трех специализированных ситуационных технологических линий – решения в условиях определенности, риска и неопределенности [130,134,143].

Такой подход не противоречит и современным типологизациям управленческих решений, в частности следующим – программируемые и непрограммируемые, организационные и персональные, оперативные и стратегические, исследовательские и кризисно-интуитивные; – по степени участия руководителей разного уровня и специалистов (индивидуальные, коллегиальные, коллективные), по уровням планирования и времени реализации мероприятий (стратегические, тактические, оперативные), по содержанию управленческого процесса (социальные, экономические, организационные, технические) [174,175].

Разработка и принятие решений является целью и продуктом управленческого труда и включает в себя много аспектов, основными из которых, в контексте нашего исследования, являются: технология разработки и принятия предпринимательского решения, методы и инструментарий разработки и принятия решений, способы мышления предпринимателя при его реакции на проблему и принятие решения [142,145].

Основы теории принятия решений разработаны Джоном Фон Нейманом и Отто Morgenштерном [108]. По мере усложнения предпринимательских задач появилось много различных направлений управленческой науки, которые имеют дело с одной и той же проблемой анализа возможных способов действий с целью нахождения оптимального в данных условиях решения проблемы.

По мнению многих современных ученых, как уже указывалось выше, сущность принятия решения состоит в следующих этапах в рамках классической модели: постановка целей, анализ цели по факторам, сбор и обработка информации о существующей проблеме, определение альтернатив достижения целей, выбор варианта достижения целей, разработка стратегии, разработка тактики, волевые действия на субъекта, получение результатов.

По нашему мнению в подобном подходе совершенно необоснованно отсутствует этап выявления самой проблемы, а также явно не выражены прогностические действия в управлении и учет фактора риска и неопределенности в предпринимательской деятельности [29,30,148,151]. Это приводит к утрате системности действий и не позволяет реализовывать, где это в принципе возможно, упреждающие действия. Особенно это можно отнести к оценке предпринимательских идей. Такой подход не позволяет в возможной мере снизить риски в бизнес-деятельности.

Так же существует мнение, что каждое управленческое решение проходит 3 стадии: уяснение проблемы, составление плана решения, выполнение решения [11,77,119,144].

1) уяснение проблемы включает в себя:

- сбор информации;
- выяснение актуальности проблемы;
- определение условий, при которых эта проблема будет решена.

2) составление плана решения включает в себя:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами с учетом социальных и экономических последствий;
- разработка и составление детального плана решения.

3) выполнение решения включает в себя:

- доведение решений до конкретных исполнителей;
- разработка мер поощрений и наказаний;
- контроль за выполнением решений.

Большинство современных подходов к технологии принятия решения основаны на классических теориях (подходах к принятию решений), главной из которых является технология рационального решения проблем (диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор). Однако и здесь не отражена специфика предпринимательской деятельности, прежде всего, ее инициативность, личностный фактор, риск и неопределенность [101].

Технологию управления определяют также как определенную систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств. Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения требуемого результата [170].

На наш взгляд технология разработки и принятия управленческих решений, включая и предпринимательские решения, должна основываться на классической модели разработки и принятия решения например, подготовка к разработке управленческого решения (получение информации о ситуации; постановка целей, формирование оценочной системы, анализ и

диагностика проблемной ситуации, прогнозирование ее развития); разработка управленческого решения (генерирование альтернативных вариантов решения, отбор и оценка основных вариантов управляющих воздействий, разработка сценариев развития ситуации); принятие решения (выбор ЛПР окончательного варианта, разработка плана действий и контроля его выполнения) [87,88].

Разработка и принятие предпринимательских решений, несомненно, также должны производиться в рамках этой классической модели. Содержательные отличия этих процессов от управленческих решений вообще заключаются в ее целенаправленной адаптации согласно изложенной выше специфике предпринимательских решений, которая проявляется, прежде всего, в ситуационной общности этих решений, в отсутствии профессиональной управленческой подготовки у большинства предпринимателей, в необходимости широкого использования современных информационно-аналитических средств, в стремлении к максимально возможной унификации управленческих действий [104].

Рассматривая технологии разработки и принятия предпринимательских решений, отметим, что характерным для их формирования и использования является базирование на системном подходе, что предполагает прохождение при разработке и принятии решений в соответствии с классической моделью следующих стадий в составе технологии: идентификация проблемы; уяснение задачи; перечисление и уяснение альтернатив; анализ альтернатив; выбор наилучшего решения; представление результатов [68].

Каждый предприниматель явно или неявно использует свою индивидуальную технологию принятия решений, выработанную на основе его опыта и представлений об управлении. Решение может приниматься и лишь на основе интуиции предпринимателя. Под интуицией понимается в этом случае неосознанное знание, полученное в результате опыта. Однако любое ограничение методов разработки и принятия решений таит в себе опасность ошибочных действий, так как такой подход субъективен по сути, а опыт любого, даже талантливого, управленца ограничен. Человеческие возможности не позволяют вести в современных условиях регулярную эффективную информационно-аналитическую деятельность без использования соответствующего инструментария.

Таким образом, в современных условиях практически перед предпринимателем встает задача использования синтетической технологии разработки и принятия предпринимательских решений, объединяющей в себе формализованные и неформализованные методы – расчетно-аналитические и интуитивные.

Технология разработки и принятия решений – это обширный процесс, задействующий все необходимые ресурсы, главным образом информационный и интеллектуальный. Современные подходы видоизменяют данную технологию согласно новым требованиям экономики и развития общества, а также передовым информационно-аналитическим возможностям.

По мнению Руденко Е.А. изучавшей вопросы формирования механизма принятия управленческих решений для малых предпринимательских структур, технология принятия решения должна учитывать специфику отрасли, брать во внимание поступление внутренней и внешней информации при постановке проблем, что, по нашему мнению, несомненно, является очень важным, так как помогает более точно охарактеризовать проблему и сформулировать цели [123].

На наш взгляд, предложенное автором представление технологии, а, скорее, это модель принятия решения, а не технология разработки и принятия предпринимательского решения, является чересчур общим, не учитывает инструментальное обеспечение и личностный фактор, а также ее практическую применимость для различных предпринимательских структур. Неясно также и каким образом производится идентификация проблем.

Обобщенная технология (модель) принятия решений представлена в исследованиях, посвященных принятию решений в системе организационного управления [60]. Ее достоинством является то, что в этой технологии этапу появления проблемы предшествует возникновение проблемной ситуации. В каждой организации возникают проблемные ситуации и по нашему мнению необходимо четко разделять «проблему» и «проблемную ситуацию», так как не всегда проблемная ситуация может привести к серьезной проблеме, требующей решения. На наш взгляд, одной из главных задач управленческих технологий должно быть своевременное выявление проблемных ситуаций, так как это позволяет либо предотвратить возникновение проблемы, либо решить ее на стадии, когда это требует гораздо меньших усилий.

В этой связи следует отметить точку зрения Шепель В.Н. изучавшего вопросы статистического моделирования принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях и акцентировавшего внимание на предварительной формулировке проблемы. Однако, на наш взгляд, следовало более последовательно и глубоко подойти к осуществлению прогностического обеспечения разработки и принятия решений [157].

Считаем, что очень важно предварительно сформулировать проблему, перед постановкой непосредственных задач и целей решения, так как предварительная оценка позволяет значительно снизить риск ошибок благодаря точной формулировке для дальнейшей разработки экономико-математической модели управленческой операции.

Главными причинами возникновения проблемной ситуации по нашему мнению являются:

- несоответствие результатов деятельности поставленным целям;
- резкое изменение социально-экономической ситуации;
- ранее выработанные решения не дают ожидаемого результата;
- неслаженность действий исполнителей решения;
- нечетко поставленные задачи;
- отсутствие системности в управлении;
- недостаточная информационно-аналитическая деятельность;
- отсутствие прогностического анализа развития социально-экономической ситуации;
- человеческий фактор;
- непредвиденные обстоятельства (форс-мажорные ситуации);
- непрофессиональный подход предпринимателя к решению управленческих задач.

Таким образом, несмотря на многообразие и различия предпринимательских систем, на наш взгляд, для повышения эффективности процессов разработки и принятия предпринимательских решений следует произвести переход от осуществления этих процессов с позиций уникальности каждой решаемой проблемы (что не исключает решения и действительно уникальных проблем) к алгоритмизированному подходу в управлении бизнес-деятельностью. А это приводит, по нашему мнению, к осознанию необходимости использования определенных технологий разработки и принятия предпринимательских решений, учитывающих специфику предпринимательской деятельности.

Технология управления социально-экономической системой непременно должна представлять собой системный объект, состоящий из приемов, алгоритмов и регламентов процессов разработки, принятия решений, а также контроля за их исполнением. В силу предмета нашего исследования мы детально рассматриваем первые два из указанных компонентов управленческой деятельности. При этом мы исходим из того, что технология состоит из процессов, представленных совокупностью операций – информационных, вычислительных, аналитических, логических и организационных.

По сути речь идет о переходе от неалгоритмизированного подхода в управлении бизнес-деятельностью к алгоритмизированному. Следует при этом иметь в виду возможность

использования алгоритмизации различной степени детализации, что обусловлено как разным уровнем структуризации решаемых проблем, так и «встраиванием» в предлагаемую технологию эвристических методов и процедур.

Предприниматель может также использовать алгоритмизацию лишь определенной части управленческих процессов в силу его профессиональной подготовки, ресурсных возможностей и отношения к современным методам управления [4]. Исходя из этого и основываясь на системном подходе, мы считаем, что технологию разработки и принятия предпринимательских решений целесообразно представить в виде системной совокупности относительно самостоятельных субтехнологий (или технологических модулей, блоков), имеющих общие морфологические характеристики для любых предпринимательских структур. При этом их наполнение определяется, исходя из конкретных возможностей и условий функционирования исследуемой предпринимательской системы. Общая схема технологии разработки и принятия предпринимательских решений в бизнес-структурах представлена на рисунке 1.2.1. Эта схема, по сути, представляет собой обобщенный циклический алгоритм выработки и принятия предпринимательского решения.

Диагностический модуль – без своевременной и верной идентификации предпринимательской проблемы теряют смысл дальнейшие действия по ее решению.

Согласно принципу У. Эшби сложность используемого инструментария должна отвечать сложности решаемой проблемы. Отсюда следует значимость и необходимость инструментального модуля предлагаемой технологии.

И, наконец, представлены собственно модули разработки и принятия предпринимательских решений, реализующие управленческие процедуры с учетом предпринимательской специфики, изложенной выше.

Выделение специализированных субтехнологий позволяет обеспечить унификацию и специализацию в управлении бизнесом, его модульность и открытость, повышает доступность современного информационно-аналитического инструментария, снижает негативные эффекты субъективизма предпринимателя.

Важной особенностью предлагаемой технологии является системное единство всех субтехнологий разработки и принятия решений. Это проявляется в частности в том, что в ходе разработки решения обязательно учитывается сопоставимость и обозримость предлагаемых вариантов решения, а процедуры принятия решения предполагают возможность возврата в случае необходимости на тот или иной этап разработки решения

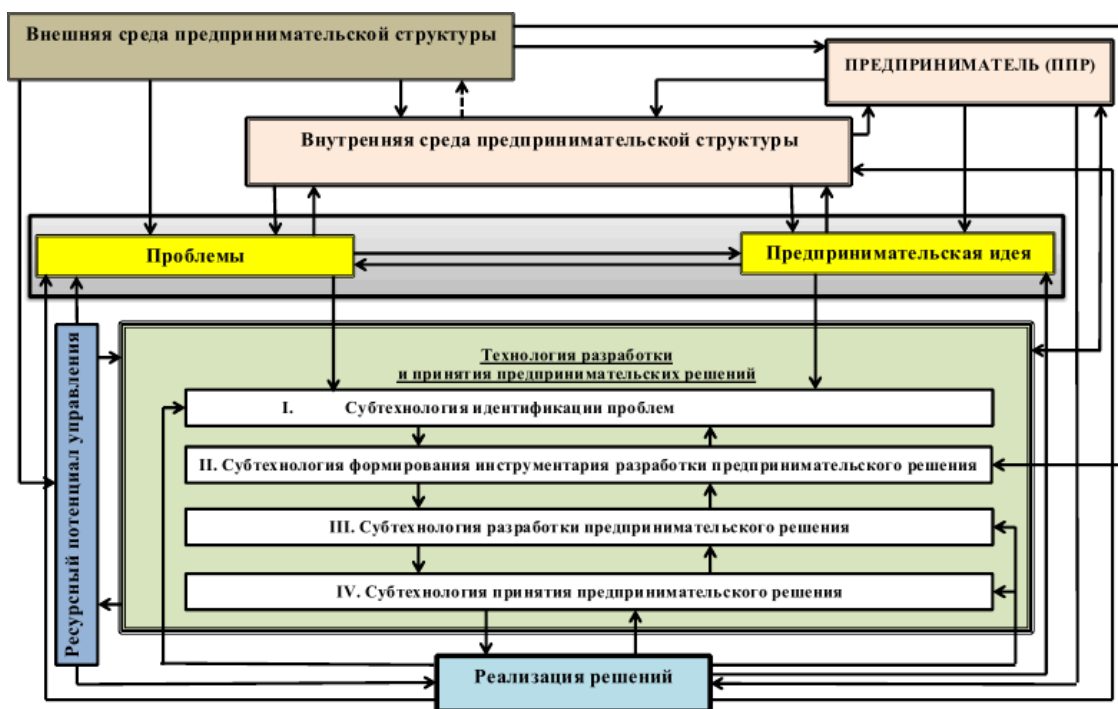


Рисунок 1.2.1- Технология разработки и принятия предпринимательских решений

Конечно, возможна и большая специализированная детализация управленческой технологии. Это, вообще говоря, и осуществлено нами в рамках предлагаемых модулей на основе ситуационных характеристик бизнес-деятельности – ситуации определенности, риска и неопределенности. Но все они обладают определенной общностью именно в рамках указанных четырех субтехнологий.

То есть нами одновременно осуществлена, по сути, горизонтальная и вертикальная структуризация технологии разработки и принятия предпринимательских решений – выделением четырех субтехнологий и трех технологических линий по уровню определенности решаемым проблем.

На схеме (рисунок 1.2.1) также отражены взаимодействия управленческих процессов с внешней и внутренней средой предпринимательской структуры, а также позиция предпринимателя применительно к технологии управления и как генератора предпринимательских идей, и как ППР (предприниматель, принимающий решение). Отметим, что для предпринимательских решений, по нашему мнению, вместо ЛПР более содержательным является использование понятия «предприниматель, принимающий решение» – ППР.

Субтехнология I (идентификация проблем) включает в себя информационные, аналитические, контрольные, экспертные и прогностические операции, предназначенные для своевременного (по возможности упреждающего) выявления и оценки проблем. Учитывая рискованный характер предпринимательской деятельности, можно сделать заключение о необходимости реализации этой субтехнологии на непрерывной (по крайней мере, регулярной) основе. В ее реализации должен принимать непосредственное участие и сам предприниматель (ППР).

Особое место в рамках субтехнологии I принадлежит оценке предпринимательских идей с точки зрения оценки их перспективности – выгоды и возникновения проблемных ситуаций в связи с их реализацией. К тому же порой ценность самой идеи для предпринимателя может перевести на второй план экономические соображения. Это противоречие также является источником проблем.

Субтехнология II (формирование инструментария, прежде всего информационно-аналитического, разработки предпринимательского решения) имеет относительно технический характер и ее содержание существенно разнится в зависимости от размера предпринимательских структур и отношения предпринимателя к использованию современных информационно-аналитических средств. Ее реализация напрямую зависит от ресурсного потенциала управления исследуемой бизнес-системы и грамотного его использования, а также от возможностей привлечения внешних информационно-аналитических средств.

Ресурсный потенциал включает в себя следующие компоненты: кадры, информационная база, опыт управления, информационно-технологическое и программное обеспечение, связи с внешними информационно-аналитическими структурами.

Значимость используемого информационно-аналитического инструментария, недостаточная осведомленность предпринимателей о его наличии и возможностях, стремительное развитие соответствующих предметных областей закономерно приводит к пониманию необходимости выделения этой субтехнологии в отдельный технологический блок.

Субтехнология III (разработка предпринимательского решения) предназначена для решения следующего комплекса задач: реализация системного подхода в управлении – увязка принимаемого решения с принятыми ранее и возможными решениями в обозримом будущем, оценка влияния принимаемого решения на все компоненты предпринимательской структуры, включая реакцию внешней и внутренней среды; оценка возможных рисков и выгод (прибыли); оценка ресурсных возможностей реализации принимаемого предпринимательского решения; формирование множества альтернативных вариантов принятия решения, совокупности критериев их сравнения, осуществление оценки альтернатив и выбор среди них обозримого числа для принятия обоснованного решения предпринимателем; обеспечение эффективной индивидуальной и коллективной экспертной деятельности; прогностический анализ и хронологическая конкретизация принимаемого решения; подготовка необходимой информации для ППР.

Субтехнология IV (принятие предпринимательского решения) включает в себя обсуждение и выбор окончательного варианта решения, определение точек ответственности для его реализации, исполнителей и системы контроля, документальное оформление принятого решения и доведение решения до исполнителей.

Обратим внимание на циклический характер функционирования технологии принятия и разработки предпринимательского решения, обусловленный тем, что каждое решение и его реализация неизбежно приводят к возникновению новых проблем, а нередко и к новым предпринимательским идеям. Отдельным источником проблем для предпринимательской структуры является внешняя среда.

Следовательно, предлагаемую нами управленческую технологию разработки и принятия предпринимательского решения можно рассматривать как механизм реализации жизненного цикла управленческой деятельности с соответствующими фазами:

- рождение – возникновение проблемы и ее идентификация, или появление предпринимательской идеи (субтехнология I);
- рост – формирование информационно-аналитического инструментария и разработка предпринимательского решения (субтехнологии II и III);
- зрелость – принятие решения (субтехнология IV);
- старение – реализация решения и возникновение новых проблем и предпринимательских идей.

Более подробное раскрытие содержания представленных выше управленческих субтехнологий осуществлено нами в разделе 1.3. настоящего исследования.

В зависимости от конкретных условий предпринимательской деятельности и ресурсного потенциала управляемой предпринимательской системы применимы различные

модели реализации предлагаемой технологии управления бизнес-деятельностью. Мы, прежде всего, различаем их, исходя из размеров предпринимательской структуры (малая, средняя, крупная), так как это предопределяет масштаб решаемых проблем, ресурсное обеспечение управления и позицию предпринимателя в рамках технологии.

В то же время реализация той или иной модели технологии разработки и принятия решения естественным образом существенно разнится для конкретных предпринимательских структур, что, в частности, обусловлено следующими обстоятельствами:

- отраслевой принадлежностью;
- кругом решаемых проблем;
- уровнем решения возникающих задач;
- типом личности, опытом и уровнем подготовки предпринимателя.

1.3. Методические положения формирования технологии разработки и принятия предпринимательских решений

В предыдущем параграфе настоящего исследования технология разработки и принятия решений в предпринимательских структурах представлена в виде системы специализированных субтехнологий. Это позволяет на основе использования системного подхода осуществлять более гибкую адаптацию предлагаемой технологии к условиям конкретной предпринимательской структуры с использованием современных информационно-аналитических методов управления. Такой подход направлен, прежде всего, на повышение эффективности управления бизнес-структурами в условиях риска и неопределенности, а следовательно, и на развитие системы риск-менеджмента в предпринимательстве.

Субтехнология I является диагностическим блоком технологии разработки и принятия решения, состоящим из соответствующих информационных, аналитических, логических, прогностических и таксонометрических процессов и процедур. Этим определяется ее ключевое положение в предлагаемой технологии – без правильного определения имеющихся, возникающих и/или прогнозируемых проблем дальнейшие управленческие действия бесполезны и даже, вполне возможно, в силу их неадекватности ситуации губительны для управляемой предпринимательской структуры. В связи с этим обязательным условием является непосредственное участие в реализации этой субтехнологии предпринимателя (ППР) и экспертов, по крайней мере, в случае возникновения проблем, решение которых входит в круг его обязанностей или же представляют реальную или потенциальную угрозу успешной бизнес-деятельности.

Общие структурные характеристики предлагаемой нами первой субтехнологии в общем случае в принципиальном плане одинаковы для любых предпринимательских систем и их риск-менеджмента, однако конкретная реализация структуры и ее наполнение существенно разнятся в зависимости от их размеров, ресурсных возможностей, управленческой компетентности предпринимателя, его опыта, склонности в риск и отношения к использованию современных информационно-аналитических методов управления.

Источниками проблем управляемой бизнес-системы являются возмущающие воздействия внешней среды предпринимательской структуры, существенные изменения ее внутренней среды, в частности вызванные решением задач совершенствования деятельности бизнес-структуры, и новые предпринимательские идеи, точнее, комплекс задач, связанных с их успешной реализацией. Проблемы возникают как в начале каждого управленческого цикла разработки и принятия решения, являясь причиной его начала, так и в ходе его реализации [10,19,73]. Такое положение дел нашло отражение и на рисунке 1.3.1 в виде возвратных (по сути, итерационных) связей. Это позволяет утверждать, что субтехнология I имеет существенно нелинейный характер и конкретные траектории ее реализации значительно отличаются при решении различных проблем, тем не менее, оставаясь в рамках рассматриваемой субтехнологии.

Чрезвычайно важным в этой связи является «встроенность» в рассматриваемую субтехнологии предпринимателя (ППР) и представителей экспертного сообщества, что нашло свое отражение на рисунке 1.3.1. Именно от них зависит восприятие выявленных симптомов появления проблемы и признание ее наличия, масштабов и последствий. Информационная база рассматриваемой субтехнологии является частью общей информационной базы управления бизнес-структурой. Строго разграничить информационные совокупности для различных управленческих субтехнологий невозможно, да и методически нецелесообразно,

поэтому здесь и далее мы предполагаем наличие общей информационной базы для реализации всей технологии разработки и принятия предпринимательского решения. Причем в этой базе должны находить адекватное отражение все вариации внешней и внутренней среды управляемой предпринимательской структуры, а также реализация всех этапов и процессов разработки и принятия решения, актуализация их инструментария. Порядок фиксации и хранения, носители соответствующей информации, регламенты ее использования и актуализации определяются в рамках соответствующей бизнес-системы. Параметры информационной базы, естественно, задаются, исходя из размеров управляемой предпринимательской структуры, ее ресурсных возможностей и отношения к современным информационно-аналитическим технологиям ППР.

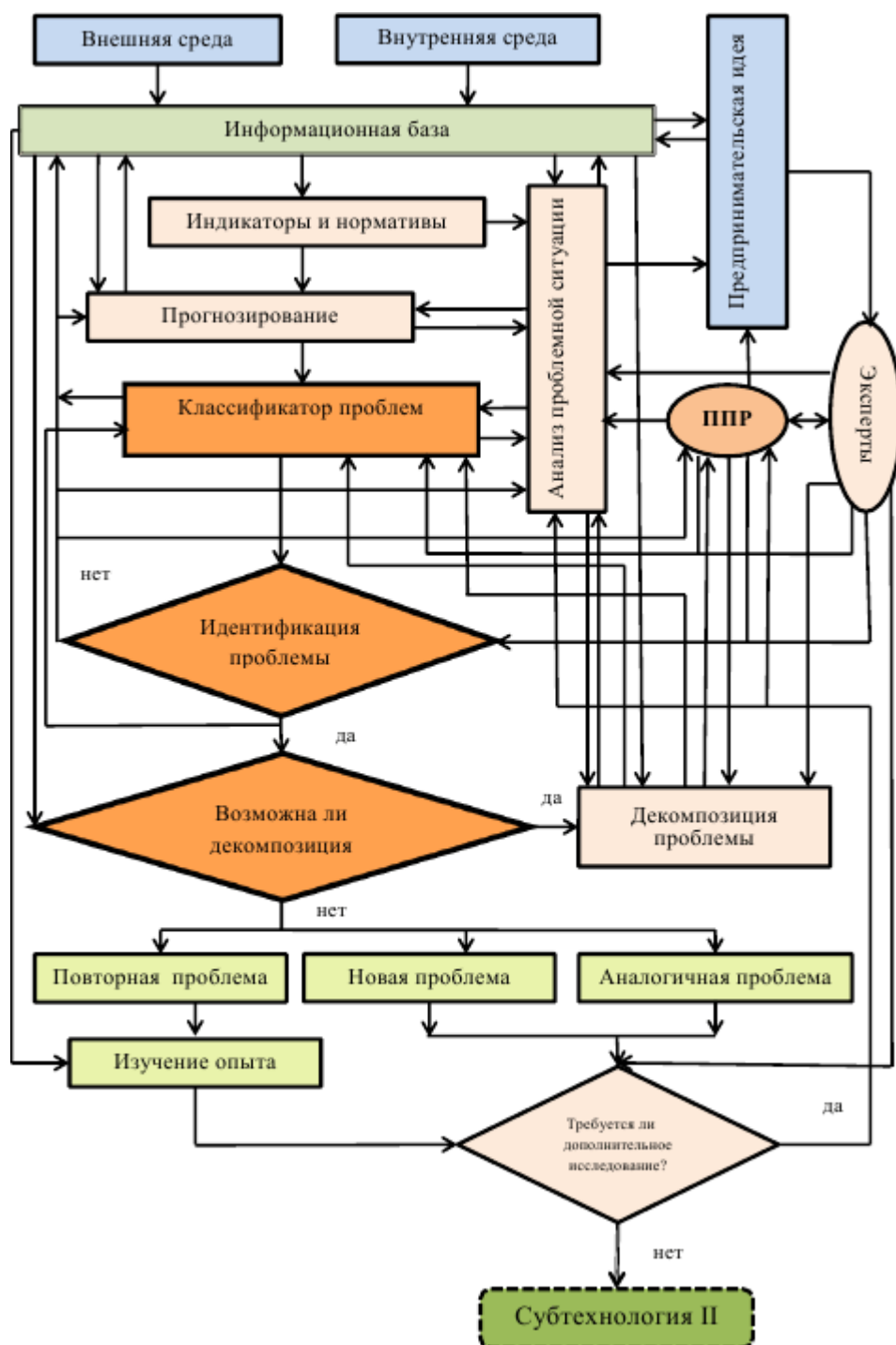


Рисунок 1.3.1 – Субтехнология I – идентификация проблем

Отметим, что связь информационной базы с внешней средой предпринимательской структуры имеет два аспекта – непосредственный, относящийся к конкретной проблемной ситуации, и опосредованный, обеспечивающий дополнительную информационную поддержку процессов управления за счет внешних информационных источников (статистические органы, опыт других предпринимателей, интернет и др.).

Наличие или отсутствие проблем может быть установлено с использованием определенной совокупности индикаторов и нормативов, отражающих процессы функционирования и развития предпринимательской структуры, достижение поставленных целей, критерии эффективности, состояние ресурсного потенциала и др. То есть они должны адекватно отражать экономические, технологические, технические, психологические, эстетические, социальные, управленческие аспекты управляемой предпринимательской структуры.

Формирование их адекватной совокупности является весьма нетривиальной задачей. Здесь следует использовать следующие подходы: использование показателей аналогичных успешных предприятий, привлечение экспертов, научно-методические разработки. В любом случае в формировании системы показателей необходимо личное участие ППР (предпринимателя).

Следовательно, выбор индикаторов и критериев эффективности в значительной степени является субъективным. В связи с этим совокупность индикаторов и критериев эффективности предпринимательской структуры должна удовлетворять ряду требований [140]: полнота; операциональность (действенность); декомпозируемость; разложимость; избыточность; минимальность; измеримость; чувствительность.

Все эти требования должны быть выполнены, но с позиции предпринимательства, на наш взгляд, следует обратить особое внимание на следующие их аспекты. Полнота, избыточность и минимальность наиболее актуальны для малых предпринимательских структур, так как все используемые в управлении показатели должны быть «охвачены», как правило, одним человеком (ППР). Соблюдение требований измеримости и чувствительности особенно необходимо при оценке динамических характеристик управляемой системы, отражающих наступление рискованных ситуаций.

Особого внимания заслуживает удобство работы с информационной базой управления, ее актуальность и программно-аппаратное обеспечение, а именно: порядок актуализации, простота использования, пригодность для анализа с использованием расчетно-аналитических методов, характеристики используемых компьютеров и программного обеспечения, их доступность широкому кругу пользователей.

Важной особенностью предлагаемой управленческой технологии является решение не только уже возникших проблем, но и обеспечение упреждающих действий на основе прогнозируемого развития проблемных ситуаций, по возможности устраняя сами возможности возникновения проблемы или, по меньшей мере, обеспечивая возможность упреждающих действий. По сути это означает необходимость осуществления регулярного прогностического анализа развития внешней и внутренней ситуации управляемой предпринимательской системы. Для реализации соответствующих управленческих процессов и предназначен блок «прогнозирование». Он, как и информационная база, является общим для всех субтехнологий предлагаемой технологии разработки и принятия предпринимательского решения.

Надо отметить наличие в настоящее время широкого спектра прогностических методов. Их достаточно эффективное использование связано как с наличием соответствующей информационной базы и программно-компьютерных средств в распоряжении предпринимателя, так и с отношением к инструментальному прогнозированию ППР. Естественно, ресурс-

ные возможности прогнозирования напрямую связаны и с размерами предпринимательской структуры.

Мы предполагаем использование самых разнообразных методов прогнозирования и их различных комбинаций. Причем прогнозирование должно иметь системный и регулярный характер. В противном случае оно резко снижает возможности упреждающего обнаружения проблемных ситуаций и их своевременного нивелирования.

Необходимо использование как расчетных, так и экспертных подходов в прогнозировании, адаптивного прогнозирования, сценарного прогнозирования на основе математического и имитационного моделирования. Не следует при этом упускать из вида циклический характер исследуемых процессов.

Использование методов прогнозирования в управлении позволяет снизить риски и неопределенность, органически присущие предпринимательской деятельности. Это, помимо прочего, предполагает личное участие в прогностической деятельности ППР и/или экспертов не только на стадии постановки задачи, но и обязательно в экспертной оценке получаемых результатов прогнозирования.

Анализ проблемной ситуации основывается на информации о текущем положении дел, результатах прогностического исследования, предшествующем опыте деятельности предпринимательской структуры и личном опыте предпринимателя, аналоговых подходах, позволяющих использовать опыт аналогичных предпринимательских систем, аналитического исследования возможных альтернатив развития проблемной ситуации на базе использования имитационного моделирования.

Результатом такого анализа является предварительная формулировка проблемы, может быть нескольких альтернативных формулировок. Во втором случае следует посредством дополнительного аналитического исследования прийти к одной формулировке. Скорее всего, здесь потребуется экспертная оценка альтернатив и личное участие ППР, а также привлечение дополнительной информации.

Следующим технологическим шагом является переход к блоку «классификатор проблем», который включает в себя следующие процедуры: сравнение предварительной формулировки проблемы с уже имеющимися проблемными архетипами, расширение их состава в случае первого появления ранее не встречавшейся проблемы.

Классификатор проблем должен иметь, на наш взгляд, следующие классификационные рубрики:

- по повторяемости проблем – однократные, многократные, регулярные, отложенные;
- по периоду воздействия на функционирование и развитие организации;
- по значимости для предпринимателя;
- по влиянию на достижение целей;
- по влиянию на величину прибыли (убытков);
- по последствиям – катастрофические, существенные, заметные, незначительные;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.