

УДК 346.26:005.334

UDC 346.26:005.334

**ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ  
РЕШЕНИЯ КАК КОМПОНЕНТ РИСК-  
МЕНЕДЖМЕНТА В  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

**TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT AND  
DECISION-MAKING AS THE RISK  
MANAGEMENT COMPONENT IN BUSINESS**

Байдаков Андрей Николаевич  
к.ф.м.н., д.э.н, профессор  
*Ставропольский государственный аграрный  
университет, Ставрополь, Россия*

Baydakov Andrey Nikolaevich  
Cand.Phys.-Math.Sci., Dr.Sci.Econ., professor  
*Stavropol State Agrarian University, Stavropol,  
Russia*  
[baid21@mail.ru](mailto:baid21@mail.ru)

Кенина Диана Сергеевна  
ассистент  
*Ставропольский государственный аграрный  
университет, Ставрополь, Россия*

Kenina Diana Sergeevna  
assistant  
*Stavropol State Agrarian University,  
Stavropol, Russia*  
[dianakenina@mail.ru](mailto:dianakenina@mail.ru)

В статье предложен авторский подход к процессам разработки и принятия решений в предпринимательских структурах с учетом факторов риска и неопределенности, также разработан поливариантный алгоритм разработки и принятия решений, положенный в основу управленческой технологии, включающий в себя четыре субтехнологии: идентификация проблем, формирование инструментов разработки и принятия решения, разработка решения, принятие решения

In the article, the author's approach to development and decision-making processes in enterprise structures taking into account risk factors and uncertainty is offered, the poly-variant algorithm of development and the decision-making, been the basis for the administrative technology, including four sub-technology is also developed: identification of problems, formation of instruments of development and decision-making, development of the decision, decision-making

Ключевые слова: ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ, СУБТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Keywords: TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT AND DECISION-MAKING, RISK MANAGEMENT, SUBTECHNOLOGIES OF DEVELOPMENT AND DECISION-MAKING

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 развития современного информационно-аналитического инструментария, их решение становится все более технологичным.

Природа управленческого решения в предпринимательстве определяется следующими факторами:

- неизбежное наличие риска и неопределенности;
- личностные особенности предпринимателя (руководителя);
- 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 атрибутов. 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.

Таким образом, неизбежное наличие ситуаций риска и неопределенности в управлении предпринимательскими структурами приводит к выводу о том, что развитие системы риск-менеджмента является необходимым условием успешности функционирования бизнес-систем.

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.

Зачастую проблемные ситуации принято воспринимать негативно, но их развитие не всегда связано с отрицательными последствиями, например, при реализации предпринимательской идеи [1].

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 руководителя к решению управленческих задач.

Несмотря на различия предпринимательских систем, на наш взгляд, для повышения эффективности разработки и принятия решений следует осуществить переход от осуществления соответствующих управленческих процессов с позиций уникальности каждой решаемой проблемы (что не исключает решения и действительно уникальных проблем) к алгоритмизированному подходу в управлении. А это означает, по нашему мнению, целесообразность формирования и использования определенных технологий разработки и принятия решений, учитывающих специфику предпринимательской деятельности.

Технология управления социально-экономической системой должна представлять собой системный объект, состоящий из приемов, алгоритмов и регламентов процессов разработки, принятия решений, а также контроля за их исполнением. При этом мы исходим из того, что технология состоит из процессов, представленных совокупностью операций – информационных, вычислительных, аналитических, логических и организационных.

На наш взгляд технологию разработки и принятия управленческих 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 конкретное

наполнение определяется, исходя из конкретных возможностей и условий функционирования исследуемой предпринимательской системы. Общая схема технологии разработки и принятия решений в бизнес-структурах представлена на рисунке 1. Эта схема, по сути, представляет обобщенный циклический алгоритм выработки и принятия решения в предпринимательских структурах.

По нашему мнению технология разработки и принятия решений в предпринимательских структурах в обязательном порядке должна включать в себя четыре относительно самостоятельных технологических блока – субтехнологии, предназначенные соответственно для идентификации проблем, возникающих перед предпринимателем; формирования инструментария разработки решения, как внутрисистемного, так и привлекаемого извне; разработки предпринимательского решения; принятия решения.

На схеме (рис. 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 ЛПР (лицо, принимающее решение).

Необходимость разработки и принятия любого решения связана с возникающими или ожидаемыми (прогнозируемыми) проблемами – внутреннего или внешнего происхождения – или же в связи с реализацией некоторой предпринимательской идеи.

Надо отметить, что как решение некоторых проблем может привести к возникновению предпринимательских идей, так и реализация новых предпринимательских идей зачастую сопряжена с решением соответствующих проблем.

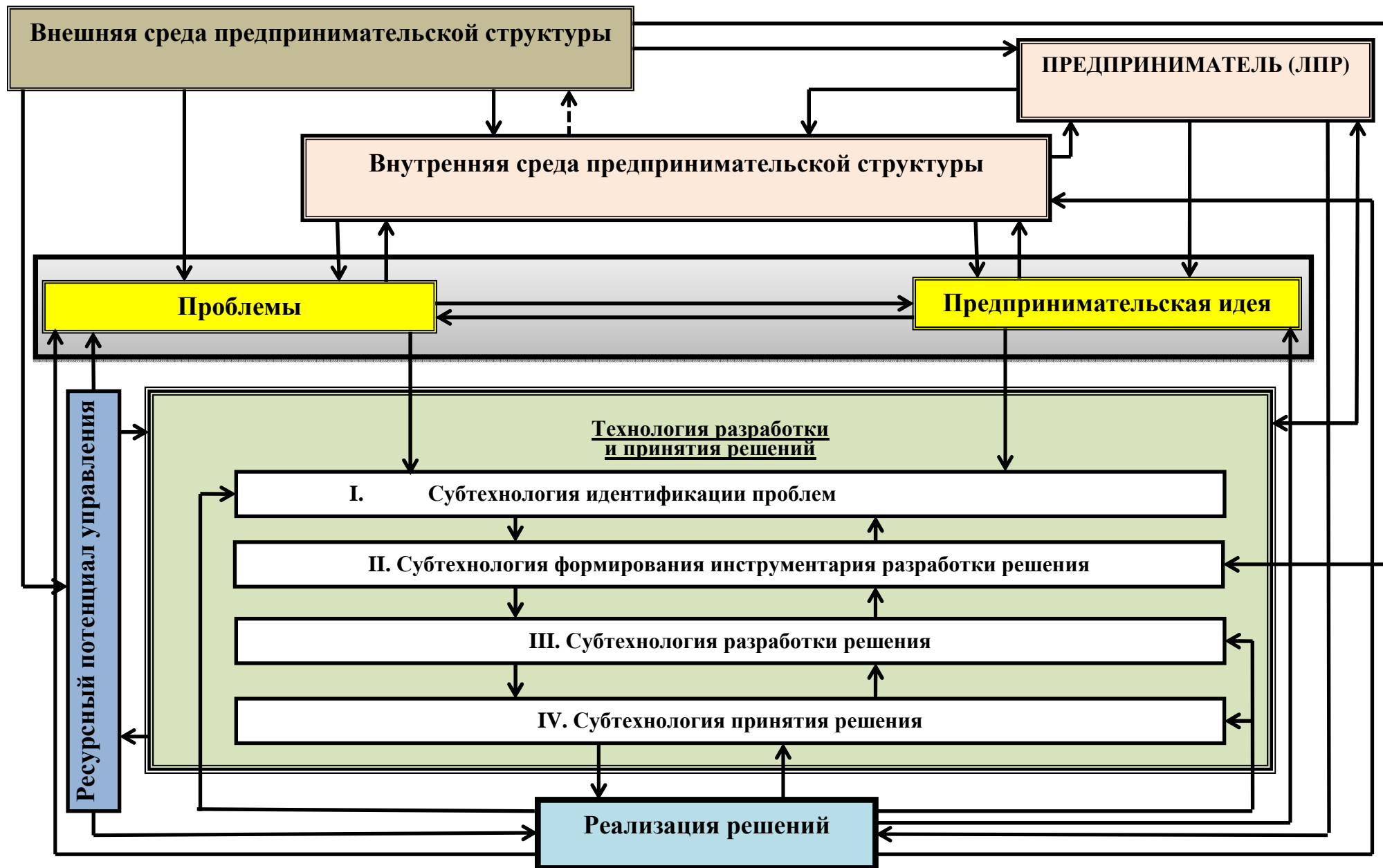


Рисунок 1– Технология разработки и принятия решений в предпринимательских структурах

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 рисковый 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 сампредприниматель.

Особое место в рамках субтехнологии I принадлежит оценке предпринимательской идеи с точки зрения оценки их перспективности – выгоды и возникновения проблемных ситуаций в связи с ее 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 управленческого решения) имеет относительно технический характер и ее содержание существенно различается 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.

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 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 среды; оценка возможных рисков и выгод (прибыли); оценка ресурсных возможностей реализации принимаемого 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 ЛПР.

Субтехнология IV (принятие 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.

Ключевая роль в реализации технологии разработки и принятия управленческого решения в предпринимательских структурах принадлежит ресурсному потенциалу управления – и его составу, и содержанию, и грамотному использованию. Ресурсный потенциал включает в себя следующие компоненты: кадры, информационная база, опыт управления, информационно-технологическое и программное обеспечение, связи с внешними информационно-аналитическими структурами[2].

Обратим внимание на циклический характер функционирования технологии принятия и разработки 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[3,4].

Предлагаемую нами технологию разработки и принятия управленческого решения в предпринимательских структурах можно рассматривать также и 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 решения (субтехнологии II и III);
- зрелость – принятие решения (субтехнология IV);
- старение – реализация решения и возникновение новых проблем и/или предпринимательских идей.

В зависимости от конкретных условий предпринимательской деятельности и ресурсного потенциала управляемой предпринимательской системы можно использовать различные модели реализации предлагаемой технологии управления. Мы, прежде всего, различаем их, исходя из размеров предпринимательской структуры (малая, средняя, крупная), так как этот фактор во многом предопределяет масштаб решаемых проблем и ресурсное обеспечение управления.

В то же время реализация той или иной модели технологии разработки и принятия решения естественным образом существенно различается 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.

Несомненно, предпринимательские решения должны быть взвешенными и последовательными, именно разделение алгоритма технологии принятия решений на четыре субтехнологии, позволит сформировать четкую последовательность и слаженность действий, как в процессе идентификации проблемы там и в процессе реализации выбранной альтернативы, что поможет сэкономить один из главных ресурсов время.

Предлагаемая нами технология разработки и принятия решений основывается на дифференциации проблемных ситуаций в зависимости от их уровня определенности – определенные, рисковые, неопределенные. Это означает, что данная технология может быть по праву отнесена к числу основных компонентов системы риск-менеджмента в предпринимательстве, а ее внедрение послужит развитию этой системы.

#### **Список литературы:**

1. Элтухов О.А.Г., Запорожец Д.В. Обоснование предпринимательской идеи с учетом цикличности развития услуг //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. №83. С. 520-529.
2. Байдаков А.Н., Запорожец Д.В. Системные аспекты развития предпринимательства в мобильной связи //Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 23. С 2-7.
3. Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Запорожец Д.В. Сценарное прогнозирование как необходимый компонент системы риск-менеджмента //Вестник АПК Ставрополя. 2011. № 3(3). С. 55-58.
4. Байдаков А.Н., Назаренко А.В. Фрактальный подход в управлении экономическими системами //Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. №83. С.467-487.

#### **References**

1. Jeltuhov O.A.G., Zaporozhec D.V. Obosnovanie predprinimatel'skoj idei s uchetom ciklichnosti razvitija uslug //Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2012. №83. S. 520-529.
2. Bajdakov A.N., Zaporozhec D.V. Sistemnye aspekty razvitija predprinimatel'stva v mobil'noj svyazi //Regional'naja jekonomika: teorija i praktika. 2009. № 23. S 2-7.

3. Bajdakov A.N., Nazarenko A.V., Zaporozhec D.V. Scenarnoe prognozirovanie kak neobhodimyj komponent sistemy risk-menedzhmenta //Vestnik APK Stavropol'ja. 2011. № 3(3). S. 55-58.

4. Bajdakov A.N., Nazarenko A.V. Fraktal'nyj podhod v upravlenii jekonomicheskimi sistemami //Politematicheskij setevoj jelektronnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2012. №83. S.467-487.