**Ответы необходимо прислать до 09.09.24 г.**

 **на электронную почту: sidorovitchnatalya@yаndex.ru (Сидорович Наталья Прокопьевна), тел: 89527468981**

**Задания:**

1. **Изучите внимательно лекцию.**
2. **Сделайте конспект лекции.**
3. **Заполните таблицу**

**Этапы принятия предпринимательского решения:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Этапы** | **Характеристика** |
|  |  |
|  |  |

**Лекция 2. Тема: «Принятие предпринимательского решения» (1 час)**

**Описание**

1. ***Понятие предпринимательского решения***
2. ***Технология принятия предпринимательских решений***
3. ***Экономические методы принятия предпринимательских решений***

***1.Понятие и виды предпринимательского решения***

**Предпринимательское решение** - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей хозяйствующего субъекта.

***Классификация предпринимательских решений:***

1. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все предпринимательские решения можно подразделить на:

- *традиционные*, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь произвести выбор из уже имеющихся альтернатив;

- *нетипичные нестандартные решения*, когда их поиск связан, прежде всего, с поиском новых альтернатив.

2. По значимости цели. Принятие предпринимательского решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка***.***В соответствии с этим решения могут быть:

- *стратегическими;*

-*тактическими.*

3. В зависимости от сферы воздействия:

- результат решения может сказаться на каком-либо одном подразделении организации или нескольких. В этом случае решение можно считать *локальным*;

- решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет *глобальным.*

4. В зависимости от сроков реализации:

- реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев, т.е между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение будет *краткосрочным;*

- в то же время все более возрастают количество и значение *долгосрочных*, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

5. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть:

- *детерминированными* (принятыми в условиях определенности);

- *вероятностными* (принятыми в условиях риска или неопределенности).

Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений.

6. Некоторые решения, как правило типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е приниматься по заранее определенному алгоритму. Это в настоящее время наблюдается при разработке целевых программ развития на разных уровнях управления.

7. По числу критериев выбора:

- если выбор наилучшей альтернативы проводиться только по одному критерию, что характерно для формализованных решений, то принимаемое решение будет *простым, однокритериальным*;

- если выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет *сложным, многокритериальным* (объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.).

8. Однако в современной практике менеджмента все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными.

***2. Технология принятия предпринимательских решений***

**Технология принятия предпринимательских решений** представляет последовательность действий, объединенных в логичную систему, обеспечивающую анализ альтернативных вариантов и выявление наиболее эффективного, с точки зрения поставленной цели, с учетом потенциальных возможностей фирмы.

Каждый предприниматель имеет свою индивидуальную технологию принятия решений. Решение может приниматься на основе интуиции. Под интуицией понимается в этом случае неосознанное знание, полученное в результате опыта. Такой метод принято называть *интуитивным*. Для его использования необходимо иметь большой опыт предпринимательской деятельности.

Однако в основе технологии принятия решений все же лежит *реальный метод принятия решений*. Данный метод базируется на логически взаимосвязанных и расчетно-обоснованных заключениях.

Практически предпринимателем используются оба метода одновременно. По существу *комбинированный метод* - реально-интуитивный. У начинающего предпринимателя в технологии принятия решений преобладает реальный метод. У опытного предпринимателя значительную составляющую в технологии принятия решений представляет интуитивная составляющая.

Этапы принятия предпринимательского решения:

I. Первым технологическим этапом принятия решения является принятие к рассмотрению возможных альтернатив (проектов).

II. На втором этапе предприниматель проводит осмысление альтернатив. Иными словами, выявляет их сущностные черты и логику.

III. На третьем этапе по каждому проекту выявляются требования, которые необходимо соблюсти для его реализации (необходимость конкретных ресурсов, технологий, финансирования и т.п.).

IV. На четвертом этапе определяются конкретные действия, необходимые для реализации проекта (форма привлечения средств, порядок реализации средств, порядок реализации производства и т.п.). Здесь производится и экономический расчет по стоимостной оценке этих действий.

V. Пятый этап предполагает расчет вероятного экономического эффекта с учетом обоснованной худшей возможности развития событий.

VI. На шестом этапе сравниваются варианты пессимистического и оптимистического расчетов экономического эффекта. Это сравнение показывает вероятный диапазон возможного эффекта.

VII. На седьмом этапе производится сравнение принятых к рассмотрению проектов. Это сравнение производится по всей совокупности выявленных на ранних этапах качественных и количественных характеристик. Данный этап технически наиболее сложен. Например, один проект сулит наибольший экономический эффект, но требует значительно больших ресурсов и более рискован. В этом случае возможна экспертная оценка целесообразности выбора. Но возможны и другие, более формализованные варианты.

VIII. Завершающий восьмой этап направлен на выбор одной из альтернатив. Он подразумевает принятие решения о реализации выбранной альтернативы.

Следует обратить внимание на то, что с увеличением количества исходных альтернатив процесс принятия по ним решения сильно усложняется. Поэтому на этапе принятия к рассмотрению возможных альтернатив следует стремиться свести к минимуму их количество. Для этого следует максимально использовать априорную информацию и интуицию.

Обычно опытный предприниматель оставляет на этом этапе для дальнейшего рассмотрения 2-3 альтернативы. Последние два этапа всегда требуют определенной доли интуитивного подхода. Отсюда становится понятным, что только постоянная практика в сочетании с теоретической подготовкой обеспечивают успех предпринимательской деятельности.

Таким образом, процесс принятия предпринимательских решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения

 ***3. Экономические методы принятия предпринимательских решений***

 Основой экономических методов принятия предпринимательских решений является анализ таких категорий, как цена, издержки производства, финансы, и умение оперировать ими в практической деятельности.

*1.Формирование цены товара*. В данном случае имеется в виду рыночная цена. Минимальный уровень этой цены может быть определен по следующей зависимости:

**Цт = Ипф + Пмд**, где

**Цт** - цена товара;

**Ипф** - фактические издержки производства;

**Пмд** - минимально допустимая прибыль.

Иногда определяемая таким образом цена выступает в качестве оптовой. Поскольку эта цена является расчетной для самого неблагоприятного варианта рыночной ситуации, то она становится коммерческой тайной.

Целесообразность выступления предпринимателя на рынке определяется тем, что ему удается сформировать минимально допустимую цену на уровне ниже рыночной цены.

Рыночная цена - это фактическая цена, по которой товар реально приобретается. Разница между рыночной ценой и минимально допустимой выступает в качестве сверхприбыли:

**СП = Цр - Цмд**, где

**СП** - сверхприбыль;

**Цр** - рыночная цена;

**Цмд** - минимально допустимая цена.

Предприниматель имеет возможность управлять процессом ценообразования, если речь идет о ее минимально допустимом уровне. В этом случае управление ценообразованием связано с поиском путей минимизации издержек производства.

Второй метод воздействия на процесс ценообразования сопряжен с анализом рыночной цены. В этом случае предприниматель выявляет, какие товарные характеристики лежат в основе ценообразования, и как может измениться цена при каком-либо изменении товарных характеристик. В результате товару придаются, по возможности, характеристики, увеличивающие рыночную цену в большей степени, чем издержки.

*2.Управление издержками производства.*Следует различать экономические и бухгалтерские издержки. Предприниматель в основном имеет дело с экономическими издержками. Они связаны с возможной реализацией того или иного проекта. Под бухгалтерскими понимаются фактически понесенные фирмой издержки.

Между планированием затрат и моментом их осуществления существует временной разрыв. В связи с этим предприниматель при планировании издержек использует принцип "максимально возможных затрат". Это принцип, обратный принципу минимально допустимой цены.

При рассмотрении экономических издержек обычно оперируют понятием "валовые издержки".

Валовые издержки представляют собой совокупность постоянных и переменных издержек

**Ивал = Ипост + Ипер**

*Постоянные издержки* - те, которые практически не зависят от объектов производства. Сюда входят затраты на амортизацию, арендная плата, плата за кредиты, оплата труда управленческого персонала и т.п.

*Переменные издержки* - те затраты, которые практически напрямую зависят от объемов производства. К ним относятся затраты на сырье, материалы, комплектующие; затраты на оплату труда работников, непосредственно занятых выпуском товара, энергия на технологические нужды и т.п.

Из данных определений следует важный вывод: с увеличением объемов производства валовые издержки на единицу товара уменьшаются, и наоборот.

Следовательно, увеличение объемов производства, при прочих равных условиях, влечет увеличение прибыльности производства. Этот эффект может быть использован как средство увеличения прибыли или в качестве резерва снижения цены на дополнительный товар.

В условиях рисковой поставки товара на рынок, когда уровень спроса точно неизвестен (например, на сезонный товар), предприниматель принимает за расчетный объем 75% фактического объема производства. Остальные 25% планируются в качестве дополнительно производимого товара. В случае нереализации их в сезон они могут быть проданы в ходе сезонной распродажи по более низкой цене, вплоть до уровня переменных издержек.

Разница между ценой товара и размером издержек называется величиной покрытия товара. Она составляет сумму средств, часть которых идет на покрытие постоянных издержек, а оставшаяся часть - на прибыль.

*3. Определение границ объема производства*. Минимально допустимый объем производства есть уровень безубыточного производства. Это такая программа производства, при которой издержки покрываются доходами.

Предпринимателю всегда важно определить для себя приемлемые границы производства - минимально допустимую и максимально возможную. Это связано с уровнем рыночного спроса.

Максимально возможный объем производства определяется с помощью производственной функции

**Км = f (Т, К),**где

**Км** - максимально возможный объем производства продукции;

**Т** - используемые в производстве ресурсы;

**К** - используемый в производстве капитал.

Эта функция всегда ориентирована на определенную технологию. Если технология изменяется, то изменяется и функция f.

Но предпринимателю важно определить не только возможные пределы производства, но и его оптимальный объем.

Под оптимальным понимается такой объем производства, при котором разница между получаемым доходом и суммарными издержками минимальна.

Поиск оптимального варианта на практике осуществляется в двух вариантах - при заданной величине капитала и при нелимитированном капитале.

В первом случае, если подразумевать под основным капиталом оборудование, необходимое для нормального осуществления производственного процесса, то оптимальный объем производства связан с мощностью. Следовательно, исходя из стремления к уменьшению удельных постоянных издержек оптимальный объем производства будет равен производной мощности.

Такой подход характерен для начинающего предпринимателя.

Наивысший уровень эффективности производства будет достигаться при определенном сочетании объема производства и издержек. Если рассматривать для упрощения два фактора производства - капитал и труд, то на долю каждого фактора будет приходиться определенная доля другого.

Если учесть, что возможны варианты приобретения дорогого производимого оборудования и дешевого производительного, то это приведет к различным затратам на труд. Рассматривая несколько вариантов, останавливаются на лучшем.

В случае определения объема производства при нелимитированном объеме капитала рассуждения аналогичны. Однако следует учитывать не два, а три фактора:

1) возможный объем производства;

 2) требуемый размер капитальных затрат;

 3) требуемый размер трудовых затрат.

Произведенные расчеты сводятся в таблицу и выбирается вариант с минимальными издержками.

Оптимальный с экономической точки зрения объем производства определяется исходя из предельных издержек.