

## Индивидуально-психологические особенности принятия решения в малом бизнесе

*Патоша Ольга Ивановна*  
*Национальный исследовательский университет*  
*«Высшая школа экономики»*  
*Москва, Россия, opatosha@hse.ru*  
*Черныш Мария Андреевна*  
*Национальный исследовательский университет*  
*«Высшая школа экономики»*  
*Москва, Россия, anian@list.ru*

В статье представлены особенности современного российского малого бизнеса, а также процесса принятия решения, выявлены индивидуально-психологические особенности, необходимые для принятия решений разного типа на различных этапах жизненного цикла организации малого бизнеса, выявленные в результате эмпирического исследования.

**Ключевые слова:** принятие решения, индивидуально-психологические особенности принятия решения, особенности российского малого бизнеса.

Малый бизнес является одним из ключевых элементов существования и развития рыночной экономики любой страны, без него не могут полноценно развиваться ни государство, ни общество [1; 5; 6]. Малый бизнес обладает рядом специфических черт, отличающих его от среднего и крупного бизнеса. Данные особенности связаны как с организационной структурой, численностью, управленческой иерархией, статусом, так и с особенностями социальных и политических явлений, происходящих в той или иной стране [8].

Основной отличительной особенностью малого бизнеса является придание большого значения личности бизнесмена, стоящего во главе бизнеса, — его профессионально важным качествам, лидерским способностям, стратегическому мышлению, умению подстраиваться под динамическую внешнюю среду и прочим индивидуально-психологическим характеристикам. В то же время многие исследователи утверждают, что центральным компонентом любого управления является процесс принятия решений [5; 6]. Учитывая особенности малого бизнеса, вопрос об индивидуальных особенностях и специфике принятия решений в целом становится очень актуальным.

Принятие решения — сложный многогранный феномен, который является предметом изучения многих наук. В психологии также представ-

лено несколько методологических подходов к исследованию принятия решения:

- принятие решений в деятельности (В.Д. Шадриков и А.В. Карпов);
- принятие решений в условиях риска и неопределенности (Т.В. Корнилова, Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски и др.);
- принятие управленческих решений (А.В. Карпов, Л.Ю. Карась, О.А. Кулагин);
- принятие решений в проблемных ситуациях (Н.И. Булаев, Б. Перфирьев).

В целом принятие решения можно определить как процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата деятельности [10]. Принятие решения необходимо изучать в совокупности с особенностями деятельности. Рассмотрим особенности малого бизнеса как специфического вида деятельности.

Малый бизнес — это бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения [11]. Малый бизнес, как и любой другой, проходит определенные этапы жизненного цикла организации. Различные исследователи выделяют разное количество этапов, однако наиболее распространенная классификация выделяет пять основных этапов существования бизнеса: становление, развитие, плато (стабилизация/стагнация), кризис и смерть [2]. Порядок смены этапов не фиксирован, они могут чередоваться в произвольном порядке. Тем не менее каждая организация от учреждения до расформирования проходит каждый этап. Основными критериями отнесения предприятия к субъектам малого предпринимательства или бизнеса является, в первую очередь, численность персонала или работников, занятых за отчетный период, размер уставного капитала, величина активов и величина оборота (прибыли, дохода).

Малый бизнес обладает чертами, особенностями, отличающими его от среднего и крупного бизнеса. Именно руководитель или собственник малого бизнеса является центральным звеном всей деятельности организации, так как в его руках сосредоточены все функции управления, планирования и ориентирования бизнеса, в том числе принятие всех видов решений.

Таким образом, мы выдвигаем гипотезу, что особенности принятия решений в малом бизнесе связаны со спецификой самого малого бизнеса.

В литературе выделено две больших группы факторов, влияющих на процесс принятия решений: ситуационные и личностные [7]. Ситуационные факторы представляют собой влияние внешней и внутренней среды организации. Эти факторы в современной теории и практике управления достаточно подробно изучены и для их описания и контроля разработаны различные методики. Существенно менее изученной явля-

ется проблема личностных факторов принятия решений. Тем не менее существует ряд теорий и исследований, связывающих личность и принятие управленческих решений.

Согласно О. Кулагину [9], на процесс принятия решений влияют различные психические процессы, состояния и свойства. Психические свойства традиционно делятся на три группы: познавательные, волевые и эмоциональные. Для принятия управленческих решений наиболее важной группой являются когнитивные или познавательные процессы, включающие в себя ощущение, восприятие, память, внимание, мышление и воображение. Кроме того, исследователями указывается, что способности и качество принятия решений руководителем зависят от его психического состояния.

Помимо психических процессов выделяется ряд индивидуальных особенностей или свойств личности, оказывающих влияние на процесс принятия управленческих решений. Отмечается, что на процесс принятия решений оказывают влияние и другие характеристики личности, формирующиеся под влиянием индивидуальных психических свойств, такие как уровень притязаний, предпочтения и когнитивные стили [4]. Под системой предпочтений понимается совокупность взглядов, убеждений, ценностей и интересов, с помощью которых индивид оценивает альтернативы и принимает решение. У каждого человека предпочтения уникальны и складываются под влиянием воспитания, обучения, жизненного опыта и, конечно, индивидуальных психических свойств. Для принятия решений система предпочтений является активным и постоянно используемым механизмом сравнения и оценки альтернатив.

Личностные особенности, влияющие на процесс принятия управленческих решений, составляют так называемую категорию «субъективных факторов», обуславливающую важный фундаментальный феномен теории принятия решений: несовпадение реальной (дескриптивной) и идеально рационалистической (нормативной) ситуации.

Согласно Э.А. Смирнову, каждое управленческое решение в какой-то мере отражает индивидуальность и систему ценностей человека, который принимает это решение [12]. В литературе по психологии управления и принятия управленческих решений используются три синонимичных понятия: человеческий фактор, личностные качества и личностные характеристики. Человеческий фактор влияет на процессы подготовки решения, оценки полезности альтернатив, а также результатов его выполнения. К личностным характеристикам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относятся особенности мышления, ответственность, реакции, готовность к риску, темперамент, уровень эмоциональности, внимание, опыт и воля. С точки зрения подготовки и реализации решений, наибольший интерес представляют особенности мышления человека, в частности, глубина, широта, быстрота и

гибкость [15]. В процессе принятия управленческих решений особую роль играют такие особенности личности, как здравый смысл, мудрость, уверенность в себе и своих действиях, а также такие качества руководителя, как романтизм и прагматизм, оптимизм и пессимизм. Романтизм свойствен практически всем руководителям на начальных этапах карьеры. Он проявляется в переоценке собственных сил и результата деятельности, а также излишнем оптимизме. Прагматизм руководителя появляется с опытом работы и при использовании выработанных алгоритмов принятия решений. Оптимизм базируется на завышенной оценке собственных возможностей и возможностей персонала. Человек перестает адекватно соотносить вероятность положительного исхода. Пессимизм, в противоположность оптимизму, базируется на заниженной оценке возможностей персонала и своих собственных.

Большую роль в принятии управленческих решений играют, помимо названных выше, такие личностные особенности, как лидерство и авторитет, который благодаря личностным качествам зарабатывает в коллективе руководитель. Выделяются следующие виды авторитета: авторитет доброты, компенсации, педантизма, подавления, расстояния, авторитет резонерства и чванства. Данные типы авторитета зависят от отношения руководителя к коллективу [12].

Таким образом, в литературе представлены различные типологии и различные перечни индивидуально-психологических характеристик, важных в процессе принятия решения. Тем не менее для понимания особенностей принятия решения в малом бизнесе значимые для профессиональной деятельности индивидуально-психологические качества необходимо соотносить со стадией жизненного цикла организации, поскольку данный объективный фактор накладывает весомый отпечаток на требования к личности бизнесмена.

Мы предполагаем, что на различных этапах существования бизнеса (становление, развитие, плато и кризис) для принятия решений одного и того же типа требуются различные индивидуально-психологические качества.

### **Исследование**

Исследование с целью выявления индивидуально-психологических особенностей принятия решений в малом бизнесе было проведено в 2012 г. в рамках магистерской диссертации магистерской программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ. Оно состояло из двух этапов — предварительного (фокус-группы) и основного (полуструктурированного интервью). В результате фокус-группы был сформирован итоговый список индивидуально-психологических качеств, необходимых для принятия решения в малом бизнесе, который в дальнейшем оценивался респондентами.

Выборку предварительного этапа исследования составили 5 экспертов, из них 3 мужчин, с опытом работы предпринимательской деятельности более 15 лет. В основной части исследования участвовали 15 человек, из них 9 мужчин, имеющих опыт работы в малом бизнесе более 10 лет. Все респонденты управляют бизнесом самостоятельно. Возраст респондентов: от 42 до 55 лет.

Обработка качественных данных проводилась методом традиционного и контент-анализа. Для выявления значимых индивидуально-психологических характеристик на различных этапах жизненного цикла организаций использовались статистические критерии Манна-Уитни, а также Краскела-Уоллиса. Данные обрабатывались с помощью статистического пакета SPSS.

В результате интервью были получены следующие данные о влиянии особенностей малого бизнеса на управление и процесс принятия решений.

1. Минимальное число участников накладывает отпечаток на принятия решений в малом бизнесе: высокий уровень личной ответственности за каждого отдельного работника, так как между руководителем и подчиненными устанавливаются неформальные связи; в принятии решений, связанных с персоналом, появляются новые критерии оценки кандидата — его взаимодействие с коллективом, личные антипатии; прямые коммуникации позволяют руководителю контролировать все процессы в организации, принимать решения своевременно и иногда с опережением; личное общение с подчиненным ведет к пониманию его личностных характеристик, способностей (может ли выполнить работу), проблем и жизненных ситуаций, к появлению эмоционального компонента.

2. Самостоятельность руководства малым бизнесом предполагает высокий уровень ответственности, но и высокую степень свободы в принятии решений.

3. Отсутствие делегирования полномочий связано со стремлением к самостоятельности и предполагает высокий уровень личной ответственности; постоянный контроль руководителем всех сфер деятельности организации; работу без «выходных и праздников» (что приводит к высокому уровню эмоциональной напряженности и выгорания).

4. Минимальный стартовый капитал требует тщательной продуманности и взвешенности каждого решения на первых этапах, чтобы не потерять имеющиеся минимальные средства на развитие; при выборе между альтернативами выбираются не самые лучшие, а требующие оптимальных материальных затрат (т. е. заведомо принимается не правильное, а подходящее решение иногда в ущерб делу). При решениях высока цена «ошибки»; а также значима роль социальных сетей (связей).

5. Определенный невысокий оборот денежных средств требует постоянного контроля бюджета, ограничений в ненужных тратах; поиска дополнительных источников прибыли; оценки уровня прибыли, стремления его поддерживать.

6. Отсутствие поддержки со стороны государства, коррупция приводят к беззащитности бизнеса; необходимости постоянного контроля изменений во внешней среде (законодательство, действия партнеров и т. д.); недоверию к государству, нежеланию взаимодействовать и оказывать сотрудничество; поиску способов защиты бизнеса, что требует дополнительных материальных затрат (взятки, подарки, неконтролируемый рост цен на ресурсы и т. д.).

7. «Советское прошлое» также накладывает отпечаток на решения в бизнесе. Это жесткий стиль ведения бизнеса; более спокойное отношение к кризисным этапам в бизнесе ввиду наличия опыта принятия решений в кризисных ситуациях; умение адаптироваться к изменениям во внешней среде; наличие опыта, который сокращает длительность поиска решения; стремление к расширению социальных сетей для поддержки в кризисных ситуациях (обзавестись полезными знакомыми, «прикормить»).

8. Недостаток знаний, опыта и квалификации на этапе становления бизнеса приводит к ошибочным решениям, постоянному поиску информации во внешней среде, попыткам найти новые источники знаний; преобладанию интуитивных решений над рациональными; применению при решении задач не отработанных алгоритмов, а создание новых.

9. Постоянно изменяющаяся экономическая и политическая обстановка требует постоянного контроля за внешними и внутренними процессами; затрат времени на поиски источников информации, способов приспособления к изменениям; затрат ресурсов. В таких условиях необходимы постоянный поиск и проверка достоверной информации о состоянии и положении рынка. Но бизнесменами используется только части информации, что ведет к скоропалительным и ошибочным выводам, так как при этом исключаются альтернативы.

10. Отсутствие культуры бизнеса, культуры ведения бизнеса приводит к высокому уровню неопределенности, недоверию к партнерам, стремлению расширять социальные сети, а связи с людьми подкреплять материальными ценностями.

В дальнейшем исследовании предполагалось осуществить проверку второй гипотезы, согласно которой на различных этапах существования бизнеса для принятия решений одного и того же типа требуются различные индивидуально-психологические качества. Результаты показали, что действительно существуют значимые различия в оценке важности индивидуально-психологических качеств, черт или характеристик для принятия трех типов решений (организационные, материально-тех-

нические и коммуникативные) на четырех этапах существования бизнеса (становление, развитие, кризис и плато). Кроме того, выявленные необходимые личностные черты в некоторой степени характеризуют представления бизнесменов о сложности этапа и какие требования предъявляет каждый из этапов к личности бизнесмена.

Наиболее требовательным к личности бизнесмена является этап кризиса. Для данного этапа по всем трем типам решений было обнаружено максимальное количество значимых различий. В общем можно утверждать, что, по мнению бизнесменов, для данного этапа характерны мобилизация сил, концентрация внимания на приоритетных задачах, а также максимальная сосредоточенность на деле. Для всех трех типов решений выделились в качестве важных такие характеристики, как волевые качества, жесткость, инициативность, последовательность, предприимчивость, решительность, умение адаптироваться и стрессоустойчивость.

Полученные результаты перекликаются с другими исследованиями, которые посвящены изучению именно этапа кризиса в бизнесе. Так, Д.В. Хмельник анализировал этапы жизненного цикла организации в соответствии с необходимыми для данного этапа параметрами типов лидерства, организационным характером, организационным образом, концентрацией энергии на главной проблеме, типом планирования, методом управления и организационной моделью. Согласно автору, именно этап кризиса характеризуется максимальной концентрацией сил на внутренних процессах, избирательностью направления энергии на решение только первостепенных задач, а также некоторой враждебностью и агрессивностью к внешней среде [14]. Похожие результаты представлены в исследовании И. Ивашковской, Г. Константинова и С. Филоновича. Согласно данным авторам, именно на этапе кризиса наиболее важным параметром является так называемый интеллектуальный капитал компании, включающий три группы факторов: человеческие, организационные и клиентские [3]. Данные факторы по своему содержанию родственны с тремя группами решений, представленными в данном исследовании, в частности, с организационными и коммуникативными. Так, роль человеческого фактора можно сравнить с личностью руководителя или теми индивидуально-психологическими особенностями, которыми он обладает, роль организационного фактора — с группой решений, которые связаны с внутренними процессами в организации (организационные), и, наконец, клиентский фактор, который сопоставим с типом решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды. Таким образом, подобное сравнение позволяет нам подтвердить не только эмпирическими данными, полученными в данном исследовании, но также и теоретическими и эмпирическими разработками других авторов, что этап кризиса в бизнесе действительно является наиболее сложным, требовательным к личности бизнесмена.

Вторым по требовательности к личности бизнесмена, согласно результатам, является этап становления организации. Общей для всех трех типов решений является только одна характеристика личности бизнесмена — требовательность. Все остальные индивидуально-психологические особенности зависят от типа решений. Возможно, это связано с тем, что на первоначальном этапе у бизнесмена есть ограничения в материальном и финансовом плане, а также некоторая скупость социальной сети, так как связи и контакты в сфере бизнеса наращиваются с опытом. Кроме того, говоря об организационных решениях, следует отметить, что на этапе становления коллектив только формируется, основными принимаемыми решениями являются связанные с подбором персонала. Следовательно, отношения бизнесмена как руководителя к работникам на данном этапе отличается от поведения руководителя на дальнейших этапах по отношению к своим уже знакомым работникам. Так, для организационных решений на этапе становления наиболее важными качествами, помимо требовательности, являются рациональность, терпеливость и принципиальность. Подобные результаты перекликаются с работами других исследователей, которые утверждают, что именно правильный подбор персонала является одним из ключевых залогов успеха дальнейшего развития организации [2; 3]. Для материально-технических решений наиболее важными качествами являются настойчивость, принципиальность и властность. Возможно, это связано с ограничением ресурсов предпринимателя на первых этапах, что приводит к постоянно-му контролю распределения этих дефицитных ресурсов.

Этап развития является третьим по требовательности к личности бизнесмена. На данном этапе для принятия всех типов решений требуются различные качества. Возможно, это связано с тем, что малый бизнес как организация, создаваемая предпринимателем «с нуля», развивается в соответствии с логикой усложнения организационной структуры и уровня формализации. О такой особенности малого бизнеса говорил Д.В. Хмельник, который анализировал особенности прохождения жизненных циклов организации различными типами компаний: предпринимательские фирмы, компании, созданные в результате приватизации, и компании, созданные в результате иностранного инвестирования [14]. Развитие предпринимательской фирмы идет по пути увеличения ресурсов (человеческих, материально-технических и социальных), а также их перераспределения, поэтому принимаемые решения на данном этапе сочетают элементы решений, принимаемых на этапе становления, и новые группы решений, связанных с накоплением и перераспределением ресурсов, поэтому на этапе развития для решений, связанных с персоналом, необходимы такие индивидуально-психологические характеристики личности бизнесмена, как агрессивность, требовательность, властность и хладнокровность, ведь руководитель на данном этапе должен не



только оценить работу уже нанятых сотрудников и, возможно, произвести кадровые перестановки, но и отобрать новый персонал, который должен заниматься развитием организации в новоприобретенных аспектах функционирования организации. Полученные результаты можно сравнивать с разработками Г.В. Широковой, которая придавала большое значение вопросам персонала и распределения ресурсов на этапе развития. Исследователь утверждает, что отличительной особенностью российского малого бизнеса является тот факт, что на этапе перехода от становления к развитию российские предприниматели в большинстве своем принимают решение развиваться не горизонтально (в сторону среднего бизнеса), а вертикально (поиск новых ниш в малом бизнесе, совмещение нескольких видов деятельности, не выходя за рамки локальных рынков, и т. д.), поэтому все еще ограниченные в некоторой степени ресурсы необходимо накапливать, но развитие должно быть таким, чтобы организация не переходила на другой уровень, не закрепившись в уже освоенной нише. Для этого необходимо грамотно перераспределять уже имеющиеся ресурсы, чтобы избежать дефицита и остановки развития. Позиция автора отражает и результаты данного исследования, согласно которым для решений, связанных с материально-техническим обеспечением организации, от руководителя требуются такие качества, как гибкость, практичность и склонность к риску. Для решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды, необходимы такие качества, как гибкость, интуиция и воля. Подтверждением полученных результатов можно считать и статью С.Р. Филоновича «Исследование моделей жизненного цикла в организационной диагностике», автор утверждает, что именно на этапе развития для малого бизнеса существует высокая угроза кризисов и банкротств, которые связаны преимущественно с несовершенством социально-экономического и административного регулирования их деятельности [13]. Таким образом, единственной поддержкой малого бизнеса являются наращиваемые им социальные контакты и связи, а также внутренние процессы распределения ресурсов ввиду отсутствия внешней поддержки, что приводит к необходимости более рационального, гибкого поведения руководителя по отношению не только к внешней, но и внутренней среде организации.

Наиболее «спокойным» этапом для бизнесменов является «плато». Для данного этапа характерно некоторое ослабление требований к личности бизнесменов, появление такой индивидуально-психологической особенности, как эмоциональность, которая становится необходимой для каждого типа решений. Большинство исследователей рассматривают данный этап как некоторый перерыв в активном развитии организации и сражениях с факторами внешней среды, препятствующими развитию организации. Для данного этапа характерно замедление темпов роста организации, стабилизация внешних и внутренних процессов.

Поэтому для принятия решений, связанных с персоналом, наиболее важными качествами руководителя становятся дружелюбность, справедливость, эмоциональность, пришедшие на смену таким качествам других этапов, как требовательность, хладнокровность, агрессивность и властность. Подобная смена позиции руководителя как лидера по отношению к своим подчиненным перекликается с точкой зрения Д.В. Хмельника, который утверждал, что жесткие стили руководства и лидерства максимально востребованы на стадиях зарождения и упадка и сменяются эмоциональным лидерством по мере перехода к стадии зрелости организации [14].

На этапе плато для решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды, становятся важными такие качества руководителя, как эмоциональность и властность. Возможно, это связано с тем, что несмотря на психологический комфорт данного этапа, внешняя среда все еще остается враждебной по отношению к организации, поддержка на государственном уровне продолжает отсутствовать, а ресурсы нуждаются в постоянном пополнении. Поэтому для руководителя необходимо подкрепить социальные связи эмоциональным компонентом взаимодействия, но в то же время контролировать внешние процессы, происходящие в среде.

Утверждение о психологическом комфорте этапа «плато» нашло свое подтверждение в ходе интервью, когда участникам исследования задавался вопрос, какой из этапов лично для них является наиболее комфортным и почему.

Таким образом, вторая гипотеза нашла свое эмпирическое подтверждение, и действительно, для принятия решений одного и того же типа на различных этапах существования бизнеса требуются различные индивидуально-психологические качества.

Кроме специфических характеристик, необходимых для принятия решений на каждом из этапов по каждому типу решений, были выявлены и универсальные характеристики, которые одинаково высоко оценивались на всех этапах для всех типов решений. Среди них — умение определять приоритеты и умение разбираться в людях.

Также в исследовании были выделены универсальные личностные черты, необходимые для принятия каждого типа решений. Для решений, связанных с организацией внутренних процессов независимо от этапа, на котором находится бизнес, необходимы адекватная самооценка, любопытство, организаторские способности, практичность. Для решений, связанных с материально-техническим обеспечением организации, независимо от этапа существования бизнеса важными качествами являются агрессивность, дальновидность, справедливость. Данные качества необходимы руководителю ввиду ограниченности ресурсов, а также необходимости их приобретения, контроля и перераспределения.

Для решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды, необходимыми личностными чертами являются агрессивность, дружелюбность, принципиальность и справедливость. Интересно, что для данного типа решений проявились два противоположных по своему содержанию качества: агрессивность и дружелюбность. Возможно, появление подобных качеств связано с двумя особенностями процесса принятия решений и управления малым бизнесом в целом: недоверием к окружающей среде, с одной стороны, и необходимостью поддерживать и расширять социальные сети — с другой.

## **Выводы**

1. Существуют особенности современного российского малого бизнеса, отличающие его как от западного малого бизнеса, так и от малого бизнеса времен перестройки рыночной экономики после распада СССР. На современном этапе развития малого бизнеса характерно сочетание его формальных признаков (минимальное число участников, минимальный стартовый капитал, отсутствие делегации полномочий, определенный невысокий оборот денежных средств, стремление к самостоятельности) и особенностей, связанных с экономическими, политическими и социальными событиями, произошедшими в нашей стране (отсутствие поддержки со стороны государства, «советское прошлое», беззащитность малого бизнеса, отсутствие культуры бизнеса), и следствий этих особенностей — недостатка знаний, квалификации и опыта на этапе становления бизнеса, высокой приспособляемости к постоянно изменяющейся экономической и политической обстановке, поиска и проверки достоверной информации о состоянии рынка.

2. Выделенные особенности влияют на процесс принятия решений в малом бизнесе и предъявляют определенные требования к личности и поведению бизнесмена: для организационных решений характерно появление эмоционального компонента, неформальных отношений, новых критериев оценки кандидатов на должность. Для решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды, характерно недоверие к партнерам, представителям власти и государству в целом. Для решений, связанных с материально-техническими ресурсами, в частности операциями с денежными средствами, характерны постоянный контроль бюджета, ограничения в ненужных тратах, поиск дополнительных источников прибыли.

3. Существуют значимые различия в оценке важности индивидуально-психологических качеств, черт или характеристик для принятия трех типов решений (организационные, материально-технические и коммуникативные) на четырех этапах существования бизнеса (становление, развитие, кризис и плато). Наиболее сложным для бизнесменов является этап кризиса, так как он предъявляет наибольшие требования

к личности руководителя. Для данного этапа характерна мобилизация сил, концентрация внимания на приоритетных задачах, а также максимальная сосредоточенность на деле. Кроме того, руководителю необходимы такие качества, которые помогут ему мотивировать персонал на преодоление трудностей, обеспечить наиболее рациональное распределение ресурсов, а также качества, способствующие расширению социальных связей и извлечению максимальной пользы из них. Наименее требовательным этапом является этап «плато»: на данном этапе руководители могут себе позволить проявлять эмоциональность и дружелюбность к своим подчиненным, но по-прежнему настороженно относятся к внешней среде. Кроме того, данный этап является и наиболее психологически комфортным для бизнесменов.

4. Важной характеристикой руководителя для всех этапов и типов решений является умение разбираться в людях и умение определять приоритеты.

5. Выделены универсальные индивидуально-психологические характеристики, необходимые для принятия каждого типа решений, обусловленные спецификой содержания принимаемых решений. Для решений, связанных с организацией внутренних процессов независимо от этапа, на котором находится бизнес, необходимы адекватная самооценка, любопытство, организаторские способности, практичность. Для решений, связанных с материально-техническим обеспечением организации, независимо от этапа существования бизнеса, важными качествами являются агрессивность, дальновидность, справедливость. Данные качества необходимы руководителю ввиду ограниченности ресурсов, а также необходимости их приобретения, контроля и перераспределения. Для решений, связанных с взаимодействием организации и внешней среды, необходимыми личностными чертами являются агрессивность, дружелюбность, принципиальность и справедливость.

### *Литература*

1. Булаев Н.И., Юрасов А.Б. Поиск и принятие решений в проблемных ситуациях. М.: МГУ, 2007. 189 с.

2. Емельянов Е.Н., Поварнищина С.Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. 2006. № 2. С. 23–29.

3. Ивашковская И., Константинов Г., Филонович С. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 17–24.

4. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.

5. Кендалл Д., Джонсон У., Питерсон К. Бизнес в 2005 году: устранение препятствий на пути развития: всемирный банк. М.: Весь Мир, 2005. 176 с.

6. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2004. 304 с.
7. *Кочетков В.В., Скотников И.Г.* Индивидуально-психологические проблемы принятия решений. М.: Наука, 1993. 141 с.
8. *Крутик А.Б., Пименова А.А.* Введение в предпринимательство. СПб.: Питер, 2005. 442 с.
9. *Кулагин О.А.* Принятие решений в организациях: Учеб. пособие. СПб.: Сентябрь, 2001. 148 с.
10. *Орлов А.И.* Принятие решений: теория и методы разработки управленческих решений: Учеб. пособие. М.: МарТ, 2005. 496 с.
11. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
12. *Смирнов Э.А.* Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2001. 264 с.
13. *Филонович С.Р.* Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 53–64.
14. *Хмельник Д.В.* Руководство и лидерство на различных этапах жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 19–34.
15. *Brockhaus R.H.* The psychology of entrepreneur // «Encyclopedia of En-trepreneurship». NJ.: Prentice-Hall, 1982. P. 39–57.

## **Individual psychological peculiarities of decision-making in small business**

*Patosha Olga*  
*National Research University «Higher School of Economics»*  
*Moscow, Russia, opatosha@hse.ru*  
*Chernysh Maria*  
*National Research University «Higher School of Economics»*  
*Moscow, Russia, amian@list.ru*

The paper discusses specific features of today Russian small business as well as the process of decision-making. Individual psychological features necessary for making decisions at various stages of small business life cycle, found as a result of empirical study.

**Keywords:** decision-making, individual psychological features of decision-making, specific features of Russian small business.

### **References**

1. *Bulaev N.I., Yurasov A.B.* Poisk i prinyatie resheniy v problemnykh situatsiyakh, M.: MGU, 2007. 189 s.

2. *Emel'yanov E.N., Povarnitsyna S.E.* Zhiznennyy tsikl organizatsionno-go razvitiya // Organizatsionnoe razvitie. 2006. № 2. S. 23–29.

3. *Ivashkovskaya I., Konstantinov G., Filonovich S.* Stanovlenie korporatsii v kontekste zhiznennogo tsikla organizatsii // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2004. T. 2. № 4. S. 17–24.

4. *Karpov A.V.* Psikhologiya menedzhmenta: ucheb. posobie. M.: Gardariki, 2005. 584 s.

5. *Kendall D., Dzhonson U., Piterson K.* Biznes v 2005 godu: ustranenie prepyatstviy na puti razvitiya: vseмирnyy bank. M.: Ves' Mir, 2005. 176 s.

6. *Klimov E.A.* Psikhologiya professional'nogo samoopredeleniya. M.: Akademiya, 2004. 304 s.

7. *Kochetkov V.V., Skotnikov I.G.* Individual'no-psikhologicheskie problemy prinyatiya resheniy. M.: Nauka, 1993. 141 s.

8. *Krutik A.B., Pimenova A.A.* Vvedenie v predprinimatel'stvo. SPb.: Piter, 2005. 442 s.

9. *Kulagin O.A.* Prinyatie resheniy v organizatsiyakh: uchebnoe posobie. SPb.: Sentyabr', 2001. 148 s.

10. *Orlov A.I.* Prinyatie resheniy: teoriya i metody razrabotki upravlencheskikh resheniy: uchebnoe posobie. M.: MarT, 2005. 496 s.

11. *Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B.* Sovremennyy ekonomicheskyy slovar'. M.: INFRA-M, 2007. 495 s.

12. *Smirnov E.A.* Upravlencheskie resheniya. M.: INFRA-M, 2001. 264 s.

13. *Filonovich S.R.* Ispol'zovanie modeley zhiznennogo tsikla v organizatsionnoy diagnostike // Sotsiologicheskie issledovaniya. 2005. № 4. S. 53–64.

14. *Khmel'nik D.V.* Rukovodstvo i liderstvo na razlichnykh etapakh zhiznennogo tsikla organizatsii // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2004. T. 2. № 4. S. 19–34.

15. *Brockhaus R.H.* The psychology of entrepreneur // «Encyclopedia of Entrepreneurship». NJ.: Prentice-Hall, 1982. P. 39–57.