

## ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ЛОГИКА ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ

*Д. А. Плетнев, Т. В. Левикова*

*Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия*

Цель статьи — изучить, насколько важна причинно-следственная логика (causation logic) при принятии решений в процессе создания или развития предприятия. Рассмотрены несколько компаний. Первая — новое польское международное предприятие, работающее в индустрии аудиокниг. В результате изучения трех основных этапов его развития выявлено, что данная логика принятия решений используется на втором этапе, а на третьем этапе она применяется только для внутреннего рынка. Вторая организация — компания Apple с ее руководителем Стивом Джобсом, благодаря решениям которого она стала одной из самых востребованных в мире. Третьим примером взят всемирно известный мессенджер Telegram с его разработчиком Павлом Дуровым, которому удалось не только создать приложение, сделать его известным, но и сохранить его главную особенность, состоящую в том, что после любого скандала или посягательства приложение становится еще более популярным.

**Ключевые слова:** *принятие решений, причинно-следственная логика, эффектуация, международные предприятия, логика предпринимателей, С. Д. Сарасвати.*

У большинства людей есть привычка выбирать цель и затем искать способы достигнуть ее. Мы выбираем пункт назначения перед тем, как взять карту, чтобы найти маршрут, по которому можно добраться. Это очень логично и просто. Тем не менее это не всегда так, если речь заходит о предпринимательской деятельности. Предприниматель может начать с того, что проанализирует, какие средства есть в его распоряжении. И только затем определяет цель, достижимую при помощи выявленных средств. Вместе с тем существуют предприниматели, которые используют рациональное, целеустремленное поведение и придерживаются причинно-следственной логики принятия решений. В статье представлено описание причинно-следственной логики принятия решений (causation logic), ее места в системе принятия предпринимательских решений.

Многие исследователи предполагают, что при реализации предпринимательских возможностей используется рациональное, целеустремленное поведение [2]. Эта модель упоминается С. Сарасвати как модель причинно-следственной связи. Будущее рассматривается как прогнозируемое, предсказуемое и управляемое при помощи активных действий предпринимателя. Основное внимание уделяется достижению желаемой цели с помощью определенного набора средств. Целеполагание опосредует поиск и выбор тактики, лежит в основе большинства теорий управления. Приверженцы данного способа

считают, что «если я могу предсказать будущее, я могу его контролировать» [8]. Такая стратегия требует постоянного планирования с иерархической структурой от главной цели до подцелей, при этом всегда принимается во внимание ожидаемая отдача от достижения каждой цели.

Опираясь на аргументы, представляющие две противоположные идеи рациональности (то есть неограниченная рациональность против ограниченной), С. Сарасвати [1] предложила логику причинно-следственной связи при принятии решений, определяемую следующим образом: «Причинные процессы принимают конкретный эффект как данное и сосредотачиваются на выборе между средствами для создания этого эффекта». Принципы причинно-следственной логики: 1) максимизация ожидаемой отдачи и фокус на оптимальном решении, 2) конкурентный анализ, 3) использование ранее существовавших знаний и 4) фокус на предсказуемых аспектах неопределенного будущего. Сравнение двух логик — эффектуальной и причинно-следственной — представлено в таблице (с. 219).

С. Сарасвати подразумевает, что логика лиц, принимающих решения, вытекает из их убеждений и представлений о будущем. Если они воспринимают будущее как предсказуемое, они будут склонны применять причинно-следственную логику. Связывая результаты с существующими теориями, С. Сарасвати утверждает, что это резонирует с аргументом Г. Минцберга [3] о том, что

## Сравнение эффектуальной и причинно-следственной логики принятия решений

Критерий	Эффектуация	Причинно-следственная логика
Данность	Средства и инструменты достижения результата	Эффект (цель)
Особенности принятия решений	Выбор между возможными результатами, создаваемыми имеющимися средствами. В основе выбора — допустимые убытки или приемлемый риск. Зависимость от лица, принимающего решение	Выбор средств для достижения цели. Главный критерий выбора — ожидаемый доход. Зависимость от цели
Применяемые компетенции	Использование непредвиденных обстоятельств	Использование имеющихся знаний
Актуальность	Данная логика чаще встречается в действиях людей, предполагает динамичное развитие	Данная логика чаще применима в линейных моделях в условиях независимой окружающей среды
Неопределенность	Фокусировка на контролируемых аспектах	Фокусировка на предсказуемых аспектах
Логика, лежащая в основе принятия решений	В той степени, в которой мы можем контролировать будущее, оно не нуждается в предсказании	В той степени, в которой мы можем предсказать будущее, можно его контролировать
Результаты	Создание новых рынков через альянсы и другие стратегии объединения	Доля на существующем рынке через конкурентную борьбу

стратегическое планирование — это не формирование стратегии и что принятие решений необязательно связано с анализом и предсказаниями, а скорее, с действием и синтезом, а также с теорией К. Вейка [4], в которой говорится, что сотрудники в организациях вовлечены в ретроспективный анализ своих действий.

А. Риальп-Криадо, И. Гальван-Санчез и С. М. Суарез-Ортега [5] предполагают, что процесс формирования стратегии и логика принятия решений развиваются на разных этапах развития организации, причинно-следственная логика в большей степени характерна для более поздних стадий развития компании. К похожим выводам пришли В. И. Бархатов и Д. А. Плетнев [6]. Однако этот сдвиг логики принятия решений (и процесса формирования стратегии) является не разовым событием, а скорее, долгосрочным процессом, в течение которого логика принятия решений колеблется. Кроме того, С. Андерссон [7] и М. Чижевска-Млинарич с коллегами [8; 10] полагают, что успешные предприниматели могут переключаться между логикой принятия решений, применяя процессы действий по средствам или причинно-следственной логики; однако они связывают эти сдвиги с непредсказуемостью или предсказуемостью ситуаций, с которыми они сталкиваются. Кроме того, К. Гровс, С. Вэнс, Д. Чой [9] обнаружили, что вопреки распространенному мнению предприниматели предпочитают нелинейное мышление, предприниматели и старшие менеджеры имеют сходные предпочтения в отношении сбалансированного использова-

ния линейных и нелинейных способов принятия решений.

В качестве подтверждения успешного применения причинно-следственной логики принятия решений, в том числе на начальных этапах деятельности компаний, было рассмотрено три кейса: ведущей мировой компании Apple, международной IT-компании со штаб-квартирой в Польше (Audioteka) и популярного мессенджера Telegram.

Первая компания для анализа причинно-следственной логики принятия решения — компания Apple, ее основатель — Стив Джобс. Над созданием первого iPhone трудилось много людей, так как после никудышной презентации в 2005 году «первого iTunes Phone» — Motorola Rokr Джобс поставил задачу создать абсолютно новый телефон, на котором работать можно при мощности пальца. Стив Джобс ненавидел стилусы и говорил своим сотрудникам: «Если ты предлагаешь стилусы, ты покойник». Это показывает, что Джобс стремился к поставленной цели, не считаясь с другим мнением.

Как опытный менеджер и маркетолог, в 2007 г. Стив Джобс настоял на реальной, или живой презентации устройства, которую восприняли бы лучше записи. Опять же цель была поставлена, но сам девайс еще не был окончательно готов и работал нестабильно. Стив ставил перед работниками задачи и требовал результат. И его не интересовало, каким образом инженеры избавятся от проблемы или какой технологией реализуют его видение. Тогда инженеры придумали «Золотой путь», благодаря которому девайс не глючил и продержался

90 минут презентации. Стив Джобс был осведомлен о трюках, которые использовались для обмана зрителей в 2007 г. А на сцене Macworld Conference & Expo Джобс отыгрывал роль, демонстрируя неготовый продукт.

Вторая компания, Audioteka была основана в феврале 2008 г. и подписала свой первый контракт с издательством через три месяца ([8]). 6 ноября 2008 г. компания запустила интернет-сервис, предлагающий 120 аудиокниг. Это был первый этап, предпусковой запуск, или создание предприятия, на котором была использована эффектуальная логика принятия решений. При анализе было выявлено, что на данном этапе были использованы первоначальные ресурсы (знания и опыт в области звукозаписи и создания стартапов, личные связи предпринимателей и устоявшаяся компания в качестве стратегического партнера), которые позволили основателям сосредоточиться на контроле некоторых аспектов, чтобы снизить непредсказуемость будущего.

Важным событием в истории компании Audioteka, повлекшим за собой существенное изменение ориентации фирмы на рост, стало сотрудничество с Nokia. В июне 2009 г. мобильное приложение фирмы вместе с одной из аудиокниг было предварительно установлено на 250 000 телефонов Nokia e52. Идея сотрудничества с более крупным партнером из отрасли мобильной связи / телекоммуникаций была осознанным выбором. В самом начале существования фирмы были поставлены две цели. Первая — привлечение большого числа пользователей — была сформулирована в результате ранее имевшихся знаний (прошлого опыта) основателя. Также на основе ранее накопленных экспериментальных знаний (важность владения контентом, правила шоу-бизнеса и гласность; отсутствие желаемых результатов от традиционной рекламы) была поставлена вторая цель — повысить узнаваемость аудиокниг. И тогда предприниматель решил инвестировать в производство, одолжив бизнесу свои личные деньги. Логика, характеризующая принятие решений на этом этапе, была причинно-следственной.

«Глобальное видение» Audioteka не было реализовано на этапе создания предприятия. В то время не было никакого плана для международной экспансии, и разработанные изначально технологические решения не подходили для этой цели. На третьем этапе роста компании, когда внутренний рост сопровождался и международным ростом, применялись две логики принятия решений. Во внутренних

операциях принятие решений основывалось на причинно-следственной логике, возникшей в результате вступления в должность сетевого партнера и последующего найма нового генерального директора с высокими аналитическими навыками. Тем не менее процесс принятия решений в международном росте был основан на эффективной логике. На начальном этапе у предпринимателя не было четкой цели выйти на международный уровень. Вместо этого он хотел создать что-то «большое»; по его словам, «была такая надежда — что если?». Его процесс принятия решений основывался на эксплуатации непредвиденных обстоятельств; то есть превращение непредсказуемых событий в позитивные сюрпризы. С ростом компании и появлением новых рынков организация также продолжает использовать причинно-следственную логику принятия решений, но только для внутреннего рынка. Зарубежные рынки воспринимаются как «новые предприятия» и управляются предпринимателем, который следует эффектуальной логике, чтобы удержать компанию на лидирующих позициях.

Рассмотрим становление известного и нашумевшего в мире мессенджера Telegram. Разрабатывая идею и концепцию мессенджера, создатель Павел Дуров понимал, что, чтобы стать заметным на рынке, ему нужно громко заявить о себе, так как уже существовали такие приложения, как WhatsApp и Viber, которые были популярны по всему миру. Поэтому в ситуации, случившейся в 2013 г., когда вокруг опубликованных бывшим сотрудником ЦРУ Сноуденом разгорелся скандал, Павел решил сконцентрироваться на защищенности общения. Ставка на защищенность и «сверхсекретный протокол» сыграла важную роль. К мессенджеру присоединялись по всему миру, за первый год работы приложения его скачали 35 млн чел. За то, что у различных государственных служб не было доступа к просмотру переписок, Павлу Дурову пришлось поучаствовать в огромном количестве судебных разбирательств, но он все равно продолжал разрабатывать и модернизировать данное приложение. Даже заявления о блокировке Telegram идут на пользу приложению: мессенджер обретает приверженцев среди борцов за свободу. Мы видим, как поставленная цель — защита информации — привела компанию разработчиков приложения к успеху, и любое посягательство на Telegram делает его еще более популярным.

В действительности для крупных компаний причинно-следственная логика принятия решений применяется довольно часто, однако и для стартапов

и небольших компаний во многих случаях именно такая логика может привести к прорывным результатам. Такие разнородные примеры, относящиеся к своеобразному «айтишному мейнстриму», говорят о широких возможностях использования причинно-следственной логики в принятии бизнес-решений.

### Список литературы

1. Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, no. 2. P. 243—263.
2. Бархатов В. И., Плетнев Д. А., Биткулова З. С. К вопросу об идеологии, методологии и технологиях разработки управленческих решений в российских корпорациях // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2013, № 32 (323). С. 69—76.
3. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72, no. 1. P. 107—114.
4. Weick K. The social psychology of organizing (2nd ed.). McGraw-Hill, Inc. 1979.
5. Rialp-Criado A., Galvan-Sanchez I., Suarez-Ortega S. Configuration-holistic Approach to Born Global Firms' Strategy Formation Process // *European Management Journal*. 2010. Vol. 28, no. 2. P. 108—123.
6. Бархатов В. И., Плетнев Д. А. Интеграция теорий жизненных циклов в эволюционную теорию корпорации // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2013. № 3 (119). С. 150—157.
7. Andersson S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2011. Vol. 18, no. 3. P. 627—643.
8. Ciszewska-Mlinaric M., Obloj K., Wasowska A. Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalization // *Journal for East European Management Studies*. 2016. Vol. 21, iss. 3. P. 275—297.
9. Groves K., Vance C., Choi D. Examining Entrepreneurial Cognition: An Occupational Analysis of Balanced Linear and Nonlinear Thinking and Entrepreneurship Success // *Journal of Small Business Management*. 2011. Vol. 49, iss. 3. P. 438—466.
10. Gabrielsson M., Kirpalani V. H.M., Dimitratos P., Solberg C. A., Zucchella A. Born globals: Propositions to help advance the theory // *International Business Review*. 2008. Vol. 17, iss. 4. P. 385—401.

### Сведения об авторах

**Плетнев Дмитрий Александрович** — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики отраслей и рынков Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [pletnev@csu.ru](mailto:pletnev@csu.ru)

**Левикова Татьяна Владимировна** — студентка Института экономики отраслей, бизнеса и администрирования Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [tata\\_levikova2000@mail.ru](mailto:tata_levikova2000@mail.ru)

---

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*

2020. № 10 (444). *Economic Sciences. Iss. 70. Pp. 218—222.*

## CAUSATION LOGIC OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING

**D. A. Pletnev**

*Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. [pletnev@csu.ru](mailto:pletnev@csu.ru)*

**T. V. Levikova**

*Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. [tata\\_levikova2000@mail.ru](mailto:tata_levikova2000@mail.ru)*

The article aims to study how vital causation logic in decision-making is in creating or developing an enterprise. For this purpose, several different companies were analyzed. The first is a Polish international new venture operating in the audiobook industry. As a result of studying the three main stages of development of this organization, it was revealed that this decision-making logic is used in the second stage, and in the third stage, it is used only in the domestic market. The second organization was Apple and its head Steve Jobs, thanks to whose solutions the company became one of the most popular globally. The third example was the world-famous Telegram messenger and its developer Pavel Durov, who managed to develop the application and make it famous and preserve its main feature, making it so that any scandal or encroachment makes the application even more popular.

**Keywords:** *decision making, effectuation, causation, international enterprises, the logic of entrepreneurs, S. D. Saraswati.*

### References

1. Sarasvathy S. D. (2001) *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, pp. 243—288.
2. Barkhatov V. I., Pletnev D. A., Bitkulova Z. S. (2013) *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 32 (323), pp. 69—76 [in Russ.].
3. Mintzberg H. (1994) *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 1, pp. 107—114.
4. Weick K. (1979) *The social psychology of organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill, Inc.
5. Rialp-Criado A., Galvan-Sanchez I., Suarez-Ortega S. (2010) *European Management Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 108—123.
6. Barkhatov V. I., Pletnev D. A. (2013) *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki*, no. 3 (119), pp. 150—157 [in Russ.].
7. Andersson S. (2011) *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, no. 3, pp. 627—643.
8. Ciszewska-Mlinaric M., Obloj K., Wasowska A. (2016) *Journal for East European Management Studies*, vol. 21, iss. 3, pp. 275—297.
9. Groves K., Vance C., Choi D. (2011) *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no. 3, pp. 438—466.
10. Gabrielsson M., Kirpalani V. H.M., Dimitratos P., Solberg C. A., Zucchella A. (2008) *International Business Review*, vol. 17, no. 4, pp. 385—401.