JEL classification: D 21, D 80, D 81

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Прохоров Н. А,
студент бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail:

В нестабильной внешней среде риск и неопределенность являются имманентно свойственными процессу предпринимательской деятельности, потому что не представляется возможным с достаточно высоким уровнем точности осуществить прогнозирование изменения тенденций развития ключевых рыночных факторов, оказывающих непосредственное влияние на функционирование отечественных предприятий. В статье рассмотрены вопросы влияния неопределенности на деятельность предприятий и выделены особенности принятия управленческих решений в данных условиях.

Ключевые слова: *предприятие, управление неопределенность, риски, факторы неопределенности*

FEATURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY

In an unstable environment, risk and uncertainty are inherent in the process of entrepreneurial activity, because it is not possible with a sufficiently high level of accuracy to predict changes in the development trends of key market factors that have a direct impact on the functioning of domestic enterprises. The article deals with the issues of the influence of uncertainty on the activities of enterprises and highlights the features of making managerial decisions in these conditions.

Key words: *enterprise, management uncertainty, risks, uncertainty factors*

Постановка проблемы в общем виде. Адаптация отечественных предприятий к постоянно меняющимся внешним условиям является одной из главных задач обеспечения устойчивого развитию экономики в целом. Поэтому в современных условиях функционирования становится очень актуальной задача изучения особенностей влияния неопределенности на процесс принятия управленческих решений, проявляющийся на разных уровнях экономической системы и тех аспектов, в которых эти проявления касаются процесса их обоснования.

Проблемами принятия и реализации управленческих решений в условиях риска и неопределенности занимались такие зарубежные и отечественные ученые, как: С. Бир, Ф. Найт, А. И. Бланк, Г. Саймон и др. Методы принятия решений в условиях неопределенности исследовали М. Ю. Дзюбко, Е. С. Кундышева, Л. В. Попова, И. А. Маслова, Н. И. Машина и др.

Цель исследования – определить особенности принятия управленческих решений на предприятии в условиях неопределенности.

Изложение материалов основного исследования. Неопределенность – свойство объекта принятия решения, выражающегося в его необоснованности, неясности, которое приводит к недостаточной возможности анализа, понимания, определения его настоящего и будущего состояния.

Неопределенность рассматривают как явление и как процесс. Если мы рассматриваем ее как явление, то имеем дело с набором нечетких ситуаций, неполной и взаимоисключающей информацией. К явлениям относятся и непредвиденные события, возникающие помимо воли руководителя и способные изменить ход запланированных мероприятий.

Как процесс неопределенность – это деятельность некомпетентного управленца, который принимает неверные решения. На практике необходимо рассматривать неопределенность как единое целое, так как явление создается процессом, а процесс формирует явление.

Именно высокий уровень неопределенности внешней среды усложняет процесс управленческой деятельности. я. Практика управления и предпринимательства свидетельствуют о постепенно возрастающих масштабах потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных при принятии управленческих решений

Риск – это возможная опасность, требующее: с одной стороны – смелости в надежде на счастливое завершение, а с другой – учет материального обоснования степени риска (отсутствие 100% уверенности).

Неопределенность связывают с разработкой управленческого решения, а риск – с результатами реализации.

Неопределенности являются основной причиной появления рисков. Уменьшение их объема является основной задачей руководителя.

Неопределенность среды хозяйствования возникает прежде всего в результате реструктуризации экономики, развития трансформационных процессов, форс-мажорных обстоятельств и военных действий. Эти процессы усложняют условия функционирования для предприятий. Это несомненно требует использования новых подходов к принятию управленческих решений, которые учли бы максимальное количество факторов, возникающих благодаря влиянию неопределенности на поведение отечественных предприятий и разноориентированных политических сил государства, что обуславливает дестабилизационные процессы в национальной экономике.

По месту возникновения неопределенность в управлении предприятием (фирмой) может быть следствием:

- неопределенности в определении планового периода и, в частности, периода, на который разрабатывается стратегия развития предприятия;

- неопределенности при формировании целей предприятия и при выборе приоритетов в определенных целях, что может быть обусловлено наличием ряда альтернативных целей;

- ошибок в оценках действительного положения дел внутри самого предприятия и его места на рынке, что в свою очередь может быть вызвано рядом причин объективного и субъективного характера;

-недостаточно полной или ложной информации перспектив развития данного предприятия и рынка в целом, решений, принятых на ее основании; возможных сбоев при разработке или реализации стратегии развития предприятия;

неопределенности при контроле и оценке результатов деятельности компании.

Рыночные условия современной экономики увеличивают количество факторов внешней среды, которые необходимо прогнозировать и учитывать в управленческой деятельности руководителям предприятий Донецкой народной республики [1]. Когда говорят о неопределенности внешней среды, подразумевают соотношение между количеством информации о среде, которой владеет лицо

принимающее решение (ЛПР), и уверенностью в точности и достоверности этой информации. Существует много различных подходов к способам анализа ситуаций, связанных с внешней средой и выбором альтернатив для решения проблемы. Среди них, например, методы экспертных оценок, активизации мыслительной деятельности, эвристические методы и т. д. Помимо этого, в данной области предпринимаются попытки разработать методики выявления частных оптимальных стратегий по заданным условиям [1] или понизить степень неопределенности и осуществить переход к рискам [2, 3].

Неопределённость внешней среды включает в себя разнообразные условия (социальные, экономические, политические, демографические и др.), в которых действует организация. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные управленческие решения.

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности относится к задачам повышенной сложности, они требуют учета множества факторов, степень достоверности которых в условиях большого потока противоречивой и субъективной информации не велика.

Все неопределенные факторы внешней среды организации можно классифицировать в зависимости от источника (факторы поведенческой или природной неопределенности) и природы неопределенности (случайные или неслучайные факторы) (рис. 1) [4].

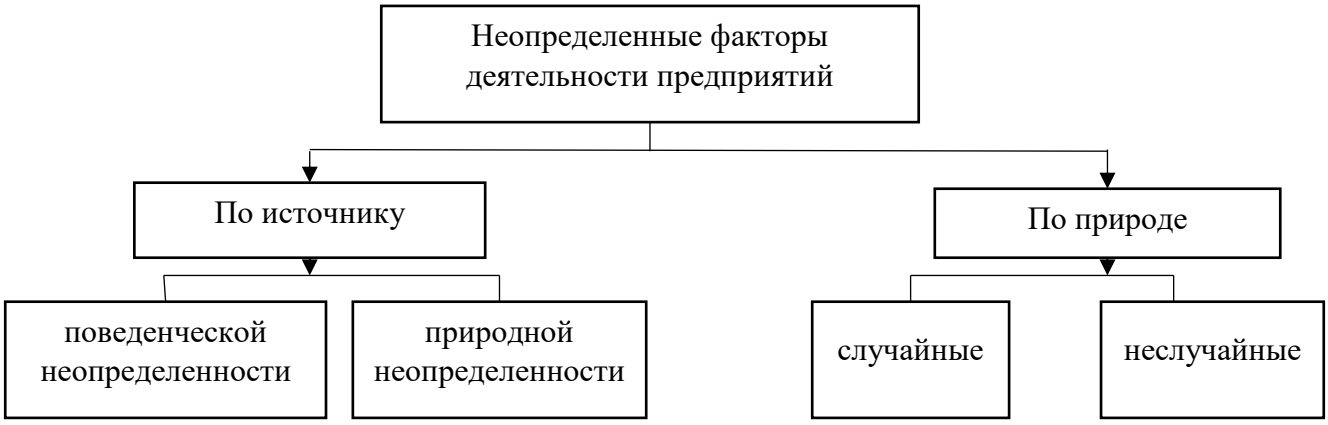


Рис.1. Факторы деятельности предприятий

Рассмотрим особенности управления предприятиями в условиях неопределенности.

Процесс управления предприятием нацелен на конечный результат за счет тесной координации, взаимосвязи, регламентирования и внесения положительных изменений в деятельность всех структурных подразделений предприятия, что способствует улучшению социально-экономического функционирования предприятия.

Управление предприятием напрямую связано с процессом принятия решений. В узком понимании принятие решений рассматривается только как выбор лучшего решения из многочисленных альтернатив. В процессе анализа узкого понимания необходимо учитывать, что альтернативные варианты не возникают сами собой [5].

Процесс принятия решений состоит не только из выбора лучшего варианта, но и из поиска альтернатив, установления критериев оценки, выбора способа оценки альтернатив и т. д.

В обобщенном виде процесс принятия решений представлен на рис.2.

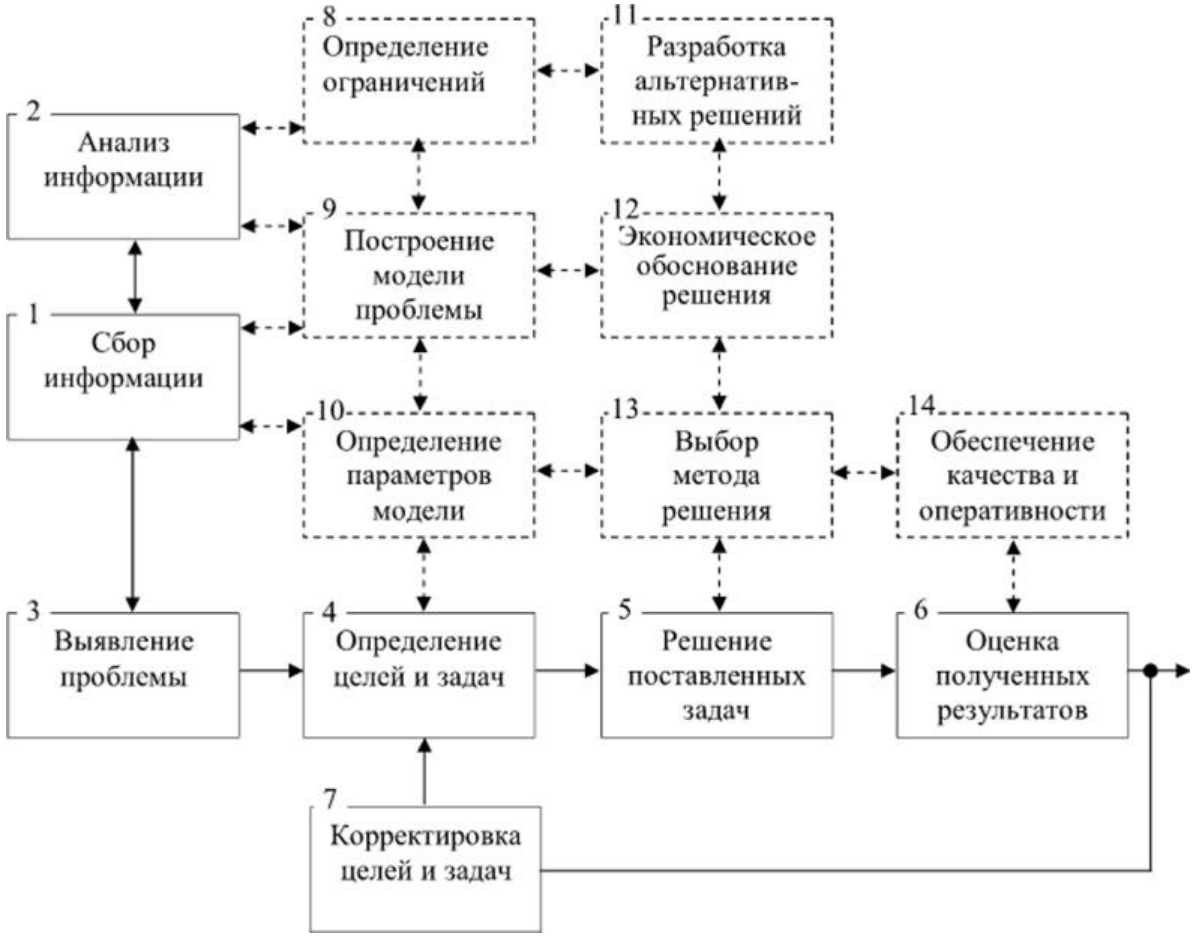


Рис.2. Процесс принятия решений на предприятии

Существуют три типа моделей решений в теории принятия решений, которые зависят от степени определенности возможных последствий или результатов:

Принятие решений в условиях определенности. При принятии данного типа решений существует 100% вероятность появления последствий принимаемых решений.

Принятие решений в условиях риска. В данных решениях существует определенная возможность появления последствий результата по каждой альтернативе.

Принятие решений в условиях неопределенности. При принятии данных решений не существует какой-либо (определенной) вероятности появления отдельных результатов.

Управленческое решение в условиях неопределенности – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического. обоснование и выбора альтернативы в условиях недостаточного количества сведений, полного или частичного отсутствия информации.

Можно выделить следующие особенности принятия решений в условиях неопределенности, это:

– объективное присутствие неопределенности;

– необходимость выбора из альтернативных вариантов;

– возможность оценить альтернативный выбор из-за характеристик вероятности.

Дзюбко М.Ю. в своих исследованиях предлагает типовую схему принятия решения в условиях экономической. неопределенности и предпринимательского риска [6]. Поскольку всякое предпринимательское действие отражает свободу рыночных механизмов, в то же время решение предпринимателя опирается на влияние объективных факторов внешней среды – норм действующего законодательства, существующих правил и традиций хозяйственной поведения, задач и приоритетов предпринимательства

Технологическая цепь предпринимательского решения – это типичная последовательность предпринимательских действий по заключению и реализации

предпринимательского соглашения в заданных хозяйственных условиях, цель которого понижение предпринимательского риска.

На рис. 3 изображена достаточно распространенная схема принятия решения в условиях экономической неопределенности, когда для получения прибыли и снижения уровня риска используются дополнительные механизмы согласования и обратные связи.

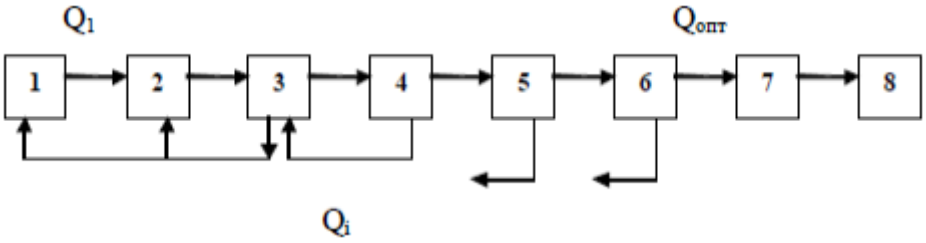


Рис.3. Технологическая цепь принятия предпринимательского решения в условиях неопределенности и риска

Рассмотрим последовательность действий:

1 – Предложение заключить сделку и формулировку ее первичных условий – Q1.

2 – Оценка первичных условий сделки, внешней среды и факторов риска.

3 – Заключение сделки.

4 – Анализ экономического поведения других участников после заключения сделки, учет вариантов условий Qi.

5 – Совершение сделки.

6 – Анализ экономического поведения других участников в процессе выполнения соглашения, выбор оптимального варианту условий Qопт.

7 – Завершение соглашения, взаиморасчетов по нему, оценка новых хозяйственных условий.

8 – Анализ экономического поведения других участников в новых хозяйственных условиях.

На данном рисунке отдельные операции или шаги хозяйствующего субъекта изображены так, если бы они были сгруппированными в технологические блоки. В каждом технологическом блоке выполняются типовые действия, которые зависят от хозяйственных факторов: задач уставной деятельности предприятия,

действующих правил и процедур принятия решений другими субъектами хозяйствования, состояния производительных сил, воздействий внешних факторов риска и т.п.

Необходимо отметить, что при принятии управленческих решений руководителю всегда нужно учитывать риск (экономический, политический, социальный, технологический). С одной стороны, риск скорее можно отнести к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат, с другой, до уровня неопределенности, то есть учесть все обстоятельства, которые могут дать отрицательные последствия. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах.

В практической деятельности руководителей предприятий нередки случаи отсутствия полной определенности возникшей ситуации. Тогда вычисляются ее элементы из общего контекста по степени их определенности. Если решение принимается в условиях риска (измеримой неопределенности), то посредством введения вероятностных оценок неопределенность значительно уменьшается. Колебания переменных, характеризующие состояние объективных условий, могут быть предсказаны (на основе определения вероятности).

Риск состоит в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий (событий). Поэтому полагаются не только на расчеты, но и используют опыт, интуицию и искусство руководителя. Эти качества особенно необходимы при разработке решений в условиях неопределенности, когда установить вероятность наступления событий и потенциальных результатов невозможно. Происходит это под влиянием новых, сложных факторов, учесть которые сложно.

Выводы. Неопределенность представляет собой объективную невозможность получения абсолютной информации и знаний об объективных и субъективных факторах функционирования предприятия. Конечная результативность принимаемых управленческих решений руководителя предприятия в условиях неопределенности существенно будет зависеть от качества их реализации, а также необходимо уделять постоянное внимание персоналу

предприятия, так как некачественное выполнение подчиненными порученной работы чаще всего связано с ошибками, допущенными руководством предприятия, ответственным за реализацию принятого решения. Поэтому на всех уровнях управления в таких ситуациях этому необходимо уделять повышенную внимание.

Список литературы

1. Черников, А.П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 2. – С. 57-61.

2. Лосев, А.С. Алгоритм выбора статистически обоснованного управленческого решения в условиях неопределенности // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – 2016. – № 2(34). – С. 219-224.

3. Олеников, С.П., Бутенко, Л.Н. Метод принятия решений в условиях неоднородности информации (РУНИ) // Известия ВолгГТУ. – 2009. – № 6. – С. 63-66

4. Аверченков В.И., Системы организационного управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / В.И. Аверченков, В.В. Ерохин. – 3-е изд. стереот. - М.: Флинта, 2011. – 208 с.

5. Управленческие решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/75175/menedzhment/upravlencheskie_resheniya

6. Дзюбко М.Ю. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности (статья на укр. языке) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11300/245.pdf?sequence=3&isAllowed=y

7. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости внешней среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://naukovedenie.ru/PDF/50EVN216.pdf

Научный руководитель: доцент, канд. экон. наук, доцент Кулешова Л.В.