

## РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СТРУКТУРАХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Давыдянц Д. Е.<sup>1</sup>, Зубова Л. В.<sup>2</sup>, Зубов А.О.<sup>3</sup>, Звягина Е.М.<sup>4</sup>, Шабанова Г.П.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Технологический институт сервиса (филиал) ФБГОУ ВПО «Донской государственный технический университет» в г. Ставрополе Ставропольского края, e-mail:devi17@yandex.ru

<sup>2</sup>ФБГОУ «ВПО Санкт-Петербургский государственный экономический университет» в г. Санкт-Петербурге

<sup>3</sup>Управление МВД Всеволожского муниципального района Ленинградской области

<sup>4</sup>НОУ ВПО Санкт-Петербургский университет управления и экономики

<sup>5</sup>ОУ ВО «Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права»

В работе обоснован вывод о том, что в настоящее время отсутствует единый механизм по управлению рискоустойчивостью и необходимы методы по обучению персонала грамотному реагированию на рисковую ситуацию, обусловленную неопределенностью последствий риска [4]. Опыт зарубежной практики подтверждает факт, что рискоустойчивости предпринимательских структур и формированию кадрового резерва с развитием их личностных способностей к эффективному принятию управленческих решений уделяется большее внимание, чем в Российской Федерации. В этой связи предлагаются дополнительные принципы к формированию эффективно функционирующей системы кадрового резерва с развитием их личностных способностей в ситуациях неопределенности последствий риска. В современной экономической литературе определение сущности предпринимательства пока еще пребывает в состоянии дискуссии. В большинстве случаев сущность этого явления подменяется целью предпринимательской деятельности. Обобщенные аналитические обзоры научных работ зарубежных и отечественных ученых показывают, что с точки зрения субъекта хозяйствования предпринимательство представляет собой многообразные формы человеческой деятельности, не запрещенные законодательством и имеющие целью извлечение прибыли посредством удовлетворения общественных потребностей.

Ключевые слова: неопределенность, определенность, информированность, ориентируемость, анализ, «ресурсный» и «затратный» подход, эффективность примененного капитала, эффективность потребленного капитала, экономичность, методика факторного анализа и оценки экономической эффективности на основе взаимосвязи «ресурсного» и «затратного» подходов, кадровый резерв.

## DEVELOPMENT AND DECISION MAKING IN THE STRUCTURES OF BUSINESS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Zubova L.V.<sup>1</sup>, Zubov A.O.<sup>2</sup>, Zvyagina E.M.<sup>3</sup>, Shabanova G.P.<sup>4</sup>, Davydyants D.E.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Department BUiA IFGBOU "VPO Saint Petersburg State University of Economics and Finance" in St. Petersburg, e-mail:z111@yandex.ru

<sup>2</sup> Operations officer of the Criminal Investigation Department of the Police 128 2 Department of the Interior Vsevolozhsky municipal district of Leningrad region

<sup>3</sup>St. Petersburg University of Management and Economics

<sup>4</sup>"St. Petersburg Institute of Foreign Economic Relations, Economics and Law"

<sup>5</sup>Technological Institute of Service (branch) FBGOU VPO "Don State Technical University" in Stavropol Stavropol Territory

In the work the main conclusion is that at present there is no single mechanism for managing tolerance and methods necessary for the training of personnel competent to respond to a risky situation, due to the uncertainty of the consequences [4]. The experience of foreign practice confirms the fact that accoustical business structures and the formation of a personnel reserve with the development of their personal skills for effective management decisions is given more attention than in the Russian Federation. In this regard, additional principles to the formation of a functioning system of personnel reserve with the development of their personal abilities in situations of uncertainty of the consequences of risk.

Keywords: The uncertainty certainty, awareness, orientiruet, analysis, "resource" and "expensive" approach, the effectiveness of the applied equity, efficiency consumed equity, efficiency, methods of factor analysis and evaluation of economic efficiency on the basis of the relationship of the "resource" and the "cost" approach, the talent pool.

В современной экономической литературе определение сущности предпринимательства пока еще пребывает в состоянии дискуссии. В большинстве случаев сущность этого явления подменяется целью предпринимательской деятельности. Обобщенные аналитические обзоры научных работ зарубежных и отечественных ученых показывают, что с точки зрения субъекта хозяйствования предпринимательство представляет собой многообразные формы человеческой деятельности, не запрещенные законодательством и имеющие целью извлечение прибыли посредством удовлетворения общественных потребностей. Прибыль как результат последствий принятия решения зависит от правильности самого решения.

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория управленческих решений. Объективно присущей природе неопределенности, вытекающей из основополагающего принципа неопределенности Гейзенберга, риск присущ всем сферам жизни, причем случайность наступления рискованного события означает невозможность заранее точно определить пространственно-временные координаты его возникновения [4]. Понятия «неопределенность», «предпринимательское решение» и «управленческое решение» тесно связаны друг с другом и являются неотъемлемым атрибутом в условиях экономической нестабильности.

Предпринимательство неотделимо от риска, что и требует в свою очередь соответствующей защиты от него, путем реализации различных прямых и косвенных мер воздействия в процессе управления.

В связи со сложившейся обстановкой в мировой экономической системе и различными санкциями против Российской Федерации, остро назрел вопрос по поводу развития предпринимательства страны, особенно производственного. На наш взгляд, необходимым является обоснование взаимосвязи показателей конкурентоспособности и рискоустойчивости предпринимательского субъекта в условиях риска как основополагающих компонентов в повышении эффективности предпринимательской деятельности. Будущее для человека было, есть и пока остается неизвестным, а значит неопределенным. И, как известно, в условиях неопределенности субъекту избежать рисков не представляется возможным. В настоящее время риски являются неизбежной реальностью, которые нарушают рыночное равновесие и с другой стороны, обеспечивают динамическое развитие, и являются непосредственным атрибутом экономической эффективности предпринимательской деятельности. Риски встречаются практически в каждой сфере жизнедеятельности человека. Рискам присущи такие качества как неопределенность,

непредсказуемость в начале образования рискованной ситуации[3].

К настоящему времени накоплен огромный объем информационных источников по вопросам риска, как общего направления, например, теория статистического риска и др., так и частного характера по экологическим рискам, статистическим методам обеспечения качества, финансовым рискам и др. Постоянно растущий интерес к проблемам экономических рисков обусловлен трансформационными процессами в российской экономике. Экономические риски предприятия носят универсальный характер неопределенности последствий действий субъекта, которые осуществляются в процессе экономической деятельности. От уровня рискоустойчивости предприятия зависит его эффективность и конкурентоспособность[3].

Показатель конкурентоспособности в целом дает возможность для мотивации к развитию конкуренции по уровню доходности и формированию своей доходной части и соответственно налоговых поступлений в бюджет государства. В связи со сложившейся обстановкой в мировой экономической системе и различными санкциями против Российской Федерации, остро назрел вопрос по поводу развития предпринимательства страны, особенно производственного. На наш взгляд, необходимым является обоснование взаимосвязи показателей конкурентоспособности и рискоустойчивости предпринимательского субъекта в условиях риска как основополагающих компонентов в повышении эффективности предпринимательской деятельности. В современных условиях риски становятся неизбежной реальностью. В предпринимательской деятельности хозяйствующий субъект часто сталкивается с ситуацией неопределенности и неизвестностью последствий, с непредсказуемостью возникающих в процессе предпринимательской деятельности событий. Показатель конкурентоспособности в целом дает возможность для мотивации к развитию конкуренции по уровню доходности и формированию своей доходной части и соответственно налоговых поступлений в бюджет государства.

Экономические риски предприятия носят универсальный характер неопределенности последствий действий субъекта, которые осуществляются в процессе экономической деятельности. От уровня рискоустойчивости предприятия зависит его эффективность и конкурентоспособность.

Исследованию рисков хозяйственной деятельности на микроуровне и построению системы риск-менеджмента посвящены разработки К. В. Балдина, В. В. Глуценко, В. М. Гранатунова, Ю. Ю. Екатеринбургского, Н. Б. Ермасова, В. А. Москвина, М. А. Рогова, В. А. Чернова, А. С. Шапкина, В. Б. Уткина, Н. В. Хохлова и др.[2].

В существующих условиях нестабильности российской экономики крайне важно разработать подходы и приоритеты в управлении устойчивым развитием организации в

условиях неопределенности последствий. Экономическую безопасность предприятия зачастую рассматривают как одну из важнейших составляющих рискоустойчивости, которая определяет способность поддерживать нормальные условия для полноценной жизнедеятельности кадрового резерва предпринимательского субъекта. Многие такие факторы выступают в роли условий неопределенности последствий, в которых предприятия для своего устойчивого развития должны принимать управленческие решения. До сих пор нет достаточно развитого, в определенной степени универсального механизма для устойчивого развития предприятий в управлении по показателям рискоустойчивости. Отсутствие такого механизма значительно тормозит развитие предпринимательства в России, что оказывает влияние на важнейшую качественную характеристику социальной системы страны и ее экономическую безопасность в целом. Положение усугубляется еще и тем, что осуществление функционирования системы устойчивого развития предпринимательской деятельности происходит в постоянно изменяющейся среде, в которой возрастает количественное и качественное многообразие влияющих на устойчивое развитие рискованных ситуаций [2].

Отсутствие механизма по управлению предпринимательством в ситуациях риска еще и усугубляет положение тем, что в этой связи к тому же дополнительно отсутствуют и методы обучения персонала к грамотному реагированию в ситуациях неопределенности последствий риска [3].

Опыт зарубежной практики показывает, что повышению рискоустойчивости предпринимательских структур путем формирования эффективного кадрового резерва и развитию их личностных способностей к эффективному принятию управленческих решений в ситуациях неопределенности уделяется особое внимание. Это подтверждается даже тем фактором, как распространена должность рисколога в предпринимательских структурах, и каков ее достойный уровень оплаты за труд. Таким образом, развитие теоретических основ и методическое обеспечение формирования механизмов по повышению рискоустойчивости предпринимательских структур путем формирования эффективного кадрового резерва и развития личностных способностей к принятию управленческих решений в ситуациях неопределенности является актуальным в настоящий момент. Большинство трудов по данной тематике посвящены индивидуальным аспектам устойчивости развития предпринимательства. Многие нерешенные и спорные проблемы связаны с теоретическими подходами и методическим обеспечением к оценке, анализу и управлению устойчивым развитием предприятий в ситуациях неопределенности последствий. Масштабное формирование эффективно функционирующего кадрового резерва в рискованных ситуациях и

методические разработки для развития личностных способностей к принятию управленческих решений просто необходимы в настоящий момент.

Мы считаем, что нежелание неудачи и боязнь риска в ситуациях неопределенности последствий может быть вызвана неуверенностью из-за незнаний и недостатка опыта, выраженного недостаточным уровнем информированности о происходящей ситуации не только зависящей информации от внешних факторов, но и внутренних – как знаний самого управляющего. Все это может, как спровоцировать поведение производителя на более эффективную деятельность, так и отказаться от нее вовсе, если ситуация риска непринужденная. В этой связи считаем необходимым в управлении предпринимательством по показателям рискоустойчивости и формированию эффективно функционирующей системы кадрового резерва с развитием их личностных способностей к принятию управленческих решений в ситуациях неопределенности разделять данные ситуации неопределенности последствий риска на вынужденные рискованные ситуации и непринужденные. Если ситуация вынужденного риска, то субъект не имеет права выбора – рисковать или нет, а если ситуация непринужденного риска, то субъект имеет право отказаться от риска и вовсе. Таким образом, от разделения ситуации на вынужденные рискованные ситуации и на непринужденные ситуации будет зависеть дальнейший ход действий рискующего субъекта. Для того чтобы иметь возможность грамотно управлять предпринимательством по показателям рискоустойчивости, необходимо понимать для начала, что же такое «риск». Многие ученые понятие «риск» определяют как возможный убыток или ущерб, а также как неопределенность. На самом деле риск – это действие (или бездействие), то есть принятие обдуманного взвешенного решения [1]. А ущерб, убыток или прибыль – это результат принятого решения, результат действия, то есть эффект. Прибыль – эффект положительный, убыток – эффект отрицательный.

Для того чтобы образовался эффект в виде прибыли или убытка, необходимо совершение действия – то есть необходимо принять решение и совершить действие – рискнуть. Только после действия или бездействия может образоваться результат. А неопределенность, под которой многие ученые понимают риск, на наш взгляд, выступает только лишь как качественная характеристика рискованной ситуации.

Изначально учет и оценка риска на предприятиях приобрели количественные формы, математическое выражение и только после этого они получили качественную реализацию, например, стали применяться для отбора оптимального варианта из множества решений проблем, изучения влияния рисков на отдельные стороны общественной и экономической жизни. Эволюционируя, риск на предприятиях и на других экономических субъектах стал атрибутивным предметом исследования всех научных областей - логики, общей и

социальной психологии, демографии, медицины, биологии, военного дела, экономики и др. Современная научная мысль основывается на том, что риски, выступая объективным явлением любой человеческой деятельности, являются одновременно исторической и экономической категорией.

До настоящего времени, как мы уже указывали выше, на предприятиях пока не разработан в определенной степени универсальный механизм по управлению предпринимательством по показателям рискоустойчивости и формированию эффективно функционирующей системы кадрового резерва с развитием их личностных способностей к принятию управленческих решений в ситуациях неопределенности. В силу этого, а также конкретных особенностей организаций различных секторов экономики по-разному оцениваются экономические риски и эффекты их последствий и принимаются неоднозначные практические решения. Выход из этой ситуации возможен только в случае наличия соответствующих научных разработок, выполненных с учетом присущих им конкретным условиям. В этой связи развитие теоретических, методологических и практических основ, отдельных положений управления рискоустойчивостью на предприятиях, инструментария и методического обеспечения анализа и оценки эффекта и эффективности их последствий для кадрового резерва является актуальной, современной и своевременной проблемой.

Любой процесс с точки зрения управления рискоустойчивостью представляют ситуацию, содержание которой наполнено факторами, отличающимися различными уровнями и состояниями определенности и неопределенности. При этом совокупность таких составляющих факторов не может быть полностью определенной, либо полностью неопределенной - всегда присутствует их диалектическое единство. Поскольку при управлении объектом, процессом и т. п. та или иная степень неопределенности всегда присутствует, то в этой связи выбором и принятием управленческих решений при оценке рискоустойчивости предприятия в таких условиях выступает сам риск. Тогда становится ясным, что основной задачей управления рискоустойчивостью предприятия является достижение максимального значения ее уровня путем максимального занижения уровня риска или же его абсолютного исключения, что невозможно в принципе, а частичное исключение возможно как минимизация их влияния на хозяйствующих субъект. Таким образом, совершенствование управления рисками как основополагающим звеном управления предприятием, занимающимся предпринимательской деятельностью – является актуальной научной проблемой, которая имеет очень важное значение для отечественной экономики.

Возникает задача в научном развитии методологии и разработке инструментариев по управлению рисками как основополагающем звеном управления рискоустойчивостью предприятия на макро и микроуровнях. Внедрение и разработка на предприятиях механизмов по управлению рисками разработкой сбалансированной системы показателей по управлению рискоустойчивостью предложены автором в работе [2]. Создание и совершенствование механизма оценки рискоустойчивости предприятий, направленного на координацию показателей состояния динамики уровня информированности о ситуации неопределенности повысит возможность для повышения уровня рискоустойчивости, характеризуемой недостаточным уровнем информированности. А также повысится возможность планировать необходимые объемы производства с соответствующим уровнем затрат, относительно (Кприм) капитала примененного (совокупных ресурсов) на момент риска и (Кпотр) потребленного капитала (совокупных затрат) на момент риска для повышения эффективности своей деятельности [1].

Субъект, находясь в ситуации неопределенности последствий экономического риска, определяется изначально со своей целью. Скорее всего, субъект имеет цель и до ситуации неопределенности, но до ситуации неопределенности цель, зачастую, будет приближенной к максимизации прибыли как к постоянному и стремящееся растущему показателю со стабильностью одновременно, обзовем ее как долгосрочную цель, а краткосрочной целью будет выступать та цель, в результате выхода из ситуации неопределенности которой, то, чего хочет достичь, или не достичь хозяйствующий субъект.

После установления краткосрочной цели управляющий переходит к планированию и оценке рискоустойчивости ситуации. Таким образом, прослеживается тесная взаимосвязь этапов в управлении рискованной ситуацией от определения цели до принятия решения к действию или бездействию, риску.

В настоящее время существуют различные принципы по формированию кадрового резерва для управления рисками предпринимательства. Мы считаем необходимым произвести дополнение к процедурам по формированию успешно функционирующего кадрового резерва по оценке рискоустойчивости следующих принципов:

- принцип вовлеченности, заключающийся в сохранении талантливый специалиста по управлению рисками с обеспечением ему гарантий для самореализации, повышения квалификации, обеспечения такими задачами, которые будут «бросать вызов» его профессиональным компетенциям, и поднимать на качественно новый уровень развития;

- принцип преемственности для обеспечения стабильности как основополагающего компонента в повышении рискоустойчивости;

- и обосновать принцип профессионализма как за ведущий принцип, так как управленческий работник должен обладать соответствующими теоретическими знаниями по управлению рисками (иметь образование) и владеть практическими навыками по решению задач по управлению рискоустойчивостью применительно к новым условиям хозяйствования в различных рискованных ситуациях.

На наш взгляд, более эффективным в подборе и обучении кадров для успешно функционирующей системы по управлению рискоустойчивостью необходимо производить организации внутри «самой себя» компании, так как появляется возможность тем самым производить обучение своих сотрудников под специфику рискованных ситуаций, присущих только данной компании. Актуальность такого направления будет существовать до тех пор, пока в не будет разработан так называемый «тренажер по управлению рискоустойчивостью» с расчетом возможных основных действий и планированию результата последствий риска, выдающий готовый финансовый результат возможно уже в финансовой отчетности предпринимательского субъекта.

### Список литературы

1. Давыдянц, Д. Е., Давыдянц, Н. А. Эффект и эффективность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Текст] / Д, Е. Давыдянц, Н. А. Давыдянц. – Ставрополь: Изд-во СтГАУ «АГРУС», 2005. – 136 с.
2. Davidyants, D. E., Davidyants, N. A. the Effect and efficiency of the company: assessment, analysis, ways of increasing the [Text] / D., a., Davidyants, N. A. Davidyants. – Stavropol ': IzdSchau «AGRUS», 2005. – 136 с.
3. Зубова Л.В. Оценка и анализ хозяйственных рисков в предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ставрополь, 2011. – 23 с. <http://online.rae.ru/893>
4. Zubov LV Assessment and analysis of economic risks in business: Author. dis.kand.ekon.nauk. Stavropol, 2011.23s.<http://online.rae.ru/893>
5. Зубова, Л. В. Стоимость, уровень рисков и рискоустойчивость предпринимательских структур: понятия, показатели, оценка [Текст]/ Л. В. Зубова // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2011. – № 5. – М.: Медиа-ВАК, 2011. – С. 212-220. – 0,56 п. л.
6. Zubov, L. Price, the level of risk and risk tolerance of business structures: concepts, indicators, evaluation [Text] / LV Zubov. – Business-in-law. Economics and Law Journal. – 2011. – № 5. – М.: Media WAC, 2011. – S. 212-220. – 0.56 p. L.
7. Кунин В.А. Управление рисками промышленного предпринимательства (Теория, методология, практика): монография. – СПб., 2011.



8. Kunin V.A. Risk management of industrial enterprises (theory, methodology, practice).  
Monograph. St. Petersburg, 2011.

**Рецензенты:**

Горбунов А.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управления» Ставропольского института Бизнеса и технологий «Бизнестранс», г. Ставрополь;

Пилявский В.П., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управления» Ставропольского института Бизнеса и технологий «Бизнестранс», г. Ставрополь.