

## ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ И РОЛИ ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Давыдянец 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, e-mail:devi17@yandex.ru

<sup>2</sup> ФГБОУ «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 отсутствует единый механизм по управлению рискоустойчивостью, а также необходимы методы по обучению персонала управлению рискам. Предложены принципы для формирования кадрового резерва по управлению рисками. Из перечисленных определений, очевидно, что специалисты зачастую трактуют одинаковые определения «принятие решений» и «управленческое решение» одинаково, путая их друг с другом. Подчеркнута необходимость внесения ясности в формулировки понятий «принятие управленческого решения» и «управленческое решение». Подтверждено, что управленческое решение – это все же явление, а принятие управленческого решения – это процесс, производящий явление (само управленческое решение). Описано, что в литературе встречаются путаницы между понятиями «управленческое решение» и «решение менеджера», когда менеджер нижестоящего звена не всегда может принимать решения уровня управляющего. И не всякое решение руководителя – управленческое, например, решения, затрагивающие техническую сторону деятельности компании на подведение итогов или оформления документации, которые не являются управленческими.

---

Ключевые слова: предпринимательство, предпринимательская структура, неопределенность, определенность, экономичность, кадровый резерв, рискоустойчивость.

## RESEARCH TRENDS AND THE ROLE OF ENTERPRISE DECISION MAKING UNDER UNCERTAINTY

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

<sup>1</sup> Technological Institute of Service (branch) FBGOU VPO "Don State Technical University" in Stavropol Territory, e-mail:devi17@yandex.ru

<sup>2</sup> FGBOU "VPO Saint Petersburg State University of Economics and Finance" in St. Petersburg

<sup>3</sup> Department of the Interior Vsevolozhsky municipal district of Leningrad region

<sup>4</sup> VPO St. Petersburg State University of Management and Economics

<sup>5</sup> St. Petersburg Institute of Foreign Economic Relations, Economics and Law"

---

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: Entrepreneurship, business structure, uncertainty, certainty, efficiency, talent pool, risk tolerance.

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].

Будущее для человека было, есть и пока остается неизвестным, а значит, неопределенным. И как известно, в условиях неопределенности субъекту избежать рисков не представляется возможным. 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. Глущенко, В. М. Гранатурова, Ю. Ю. Екатеринославского, 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 [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. 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 конкретных условий. 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 представляет 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.

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. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989
2. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛФЭИ, 1991
3. Bazilevich LA, Sokolov DV, Franeva LK Models and methods of rationalization and of designing organizational structures of management. L. : LFEI, 1991
4. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент. – М.: изд. МГУ, 2006. – 612 сЕ. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1987), p. 1.
5. Financial Management Brigham Yu. - М. : ed. Of Moscow State University, 2006. - 612 with E. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process, 3rd ed. (Boston: HoughtonMifflin, 1987), p. 1.
6. Вечканов Г.С. Нобелевские лауреаты по экономике о рынках с асимметричной информацией // Вопросы экономики. 2009. № 3. С. 20-29.
7. Vechkanov GS Nobel laureates on economy about the markets with asymmetric information // Problems of Economics. 2009. № 3. S. 20-29.
8. Давыдянец Д. Е., Зубова, Л. В. Оценка эффекта и эффективности последствий хозяйственных рисков // «Медиа-ВАК» журн. «Бизнес в законе». М., 2010. – № 03. – С. 193-196.

9. Davydyants DE, teeth, L. Evaluation of the effect and efficiency effects of economic risks. // «Media - VAK» Zh. «Businessinthelaw». Moscow, 2010. – № 03. – С. 193-196.
10. Долан Э., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель. – СПб.: Нева, 2002. – 442 с.
11. E. Dolan, Lindsay D. Market: microeconomic model. – SPb .: Neva, 2002. – 442 with.
12. Зубова Л. В. Хозяйственные риски в торговом предпринимательстве. [Текст]:. – М.: «Медиа - ВАК» журн. «Бизнес в законе». - № 03. – 2010. – С. 210-212. – 0,13 п.л. (статья)
13. Zubov LV economic risk in the trading business. [Text]: М.: «Media-VAK» Zh. «Businessinthelaw». – 2010. – № 03. – S. 210-212. – 0.13 p.sh. (Article).
14. Зубова Л.В. Оценка и анализ хозяйственных рисков в предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2011.23с. <http://online.rae.ru/893>
15. Zubov L.V. Assessment and analysis of of economic risks in the of entrepreneurial activity: avtoref. dis. kand.ekon.nauk. Stavropol, 2011.23s.<http://online.rae.ru/893>
16. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие для вузов, Юнити-Дана (2009 г.) Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособ. – М.: Русская деловая литература, 2001. – 288с.
17. Korobko VI, Control Theory: A manual for schools, Unity Dan (2009) NL Kardanskaya Fundamentals of acceptance of administrative decisions: ucheb. posobie. – М .: Russian business literature, 2001. – 288s.
18. Кунин В.А. Управление рисками промышленного предпринимательства (Теория, методология, практика): монография. – СПб., 2011.
19. V. Kunin Risk management of industrial of entrepreneurship (the Theory, methodology, practice): monograph. SPb., 2011
20. Мендель, А. В. Модели принятия решений : учебное пособие для вузов по направлениям "Экономика", "Менеджмент"/ Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. ISBN 978-5-238-01894-2.
21. Mendel, AV models of decision-making: a textbook for high schools in the directions "Economy," "Management". YuNITI-DANA, 2013. ISBN 978-5-238-01894-2.
22. Мендель, А. В. Модели принятия решений : учебное пособие для вузов по направлениям "Экономика", "Менеджмент". Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 г.ISBN 978-5-238-01894-2.
23. Meskon MH, Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management, 3rd ed .: Trans. from English. М .: ООО "ID Williams », 2007. P.179
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С.179.
25. S. Opter System analysis to solve business and industry problems. М.: Sovetsvoe radio, 1969.

26. Оптер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: Советское радио, 1969
27. Polishchuk MI Microeconomic theory: problems of asymmetric information and of public goods. – М.: The Russian New Economic School, 2003. – 96 with.
28. Полищук М.И. Микроэкономическая теория: проблемы асимметричной информации и общественных благ. – М.: Российская экономическая школа, 2003. – 96 с.
29. N. Seleznev, Ionova AF Financial analysis. – М.: YuNITI-DANA, 2009. – 479 with.
30. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 479 с.
31. LK Serga Applications of methods of portfolio analysis [electronic resource] / LK Serga. - URL: Mode of access: <http://www.nsaem.ru/science/publications/herald/archive/article.php> - Caps. from the screen.
32. Серга Л. К. Прикладное использование методов портфельного анализа [Электронный ресурс] /Л.К.Серга.–URL:Режим доступа:<http://www.nsaem.ru/science/publications/herald/archive/article.php> - Загл. с экрана.
33. Setenkov E.N., Pasko N.I. Management: Teaching aid. Saratov: Povolzhskaya Academy of State Service to them. PA Stolypin's, 2007. P.30
34. Сетенков Е.Н., Пасько Н.И. Менеджмент: учеб. пособие. Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2007. С.30.
35. Smirnov EA Managerial decisions. М.: INFRA-M, 2001. С.13.
36. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА – М, 2001. С.13
37. Tarasevich LS, Galperin VM, Ignatiev SM 50 lectures on mikroekonomike. М., Science, 2008. 562p.
38. Тарасевич Л. С., Гальперин В. М., Игнатъев С. М. 50 лекций по микроэкономике. – М., Наука 2008. – 562 с.
39. Юрлов Ф.Ф., К.Б. Галкин, Малова Т. А., Корнилов Д. А. Особенности и возможности применения портфельного анализа при стратегическом планировании и управлении на предприятии / Юрлов Ф.Ф., К.Б. Галкин, Малова Т. А., Корнилов Д. А. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Сер. Экономика и финансы / Нижегород. гос. ун-т им. Н.И.Лобачевского. – Н. Новгород, 2004. – Вып. 2(6). – С. 329-334.
40. Yurlov FF, KB Galkin, Malova T. A., Kornilov D. A. Features and the possibility of applying of portfolio analysis at strategic planning and management of at the enterprise / Yurlov FF, KB Galkin, Malova T. A., Kornilov D. A. // Vestnik of the Nizhny Novgorod University named after. NI Lobachevsky. Ser. Economics and finance / Nizhegorod. state. un-t to them. NI Lobachevsky. – N. Novgorod, 2004. – Iss. 2 (6). – S. 329-334.



41. Folkman S. and Lazarus R. S. Coping and emotion // Monat A. and Richard S. Lazarus. Stress and Coping. N.Y. 1991. С. 207–227.

**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.