

УДК 338.2

**Р.Т. САФИУЛЛИНА,**  
*старший преподаватель*

*Альметьевский филиал  
Института экономики, управления и права (г. Казань)*

## **МИНИМИЗАЦИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА УРОВНЕ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

*В статье рассматривается управление неопределенностью как планирование, организация, мотивация и контроль формирования и реализации стратегических и тактических мероприятий по использованию фактора неопределенности в целях повышения эффективности функционирования предприятия. Приводятся примеры воздействия компаний на внешний фактор неопределенности.*

Для российской экономики проблема неопределенности приобрела сегодня особую актуальность в связи с ее крайне высоким уровнем в большинстве отраслей хозяйства. Среди факторов, ограничивающих деловую активность предприятий в России, фактор неопределенности находится среди трех ведущих факторов<sup>1</sup>. Он выступает долгосрочным ограничением развития, так как принимаемые экономическими субъектами решения, несмотря на видимую обоснованность, способны привести к нескольким последствиям, часть из которых – непредсказуема. В экономической литературе под неопределенностью понимается неоднозначность исхода (решения) хозяйственных ситуаций [1]. Из их числа ситуация, когда ее последствия носят случайный характер, то есть характеризуются не только набором возможных значений, но и вероятностью каждого из них считается риском [2]. Если же известна лишь возможность множественности исходов, но им нельзя приписать никаких значений вероятностей, то ситуация характеризуется как собственно неопределенная [3].

В современной литературе существует значительное количество исследований, посвященных проблемам управления риском. В то же время вопросам управления неопределенностью на уровне хозяйствующих субъектов уделя-

ется значительно меньшее внимание. По всей видимости, традиционно считается, что сначала необходимо трансформировать неопределенность в поддающийся количественной оценке риск, а затем разрабатывать мероприятия по управлению последним.

На взгляд автора, неопределенность нуждается в рациональном управлении. Разумеется, далеко не на все, особенно внешние факторы неопределенности фирма может повлиять, однако она может сформировать собственную политику в отношении неопределенности, позволяющую минимизировать возможные связанные с ней потери и даже получить прибыль.

Соответственно, прежде всего необходимо максимально корректно определить сущность и содержание процесса управления неопределенностью на уровне предприятия.

По мнению автора, управление неопределенностью – это планирование, организация, мотивация и контроль формирования и реализации стратегических и тактических мероприятий по использованию фактора неопределенности в целях повышения эффективности функционирования предприятия.

Особенности предлагаемого определения заключаются в следующем:

1. Процесс управления неопределенностью должен включать все общие функции менеджмента – планирование, организацию, мотивацию и контроль – в единой системе. Планиро-

<sup>1</sup> [http://www.gks.ru/free\\_doc/2006/b06](http://www.gks.ru/free_doc/2006/b06)

вание неопределенности означает максимально полный, научно обоснованный учет всех вариантов неопределенности и факторов, оказывающих на нее воздействие. Организация управления неопределенностью означает рациональное распределение полномочий внутри предприятия в данной сфере. Мотивация предусматривает рациональное стимулирование подразделений и служб фирмы, так или иначе задействованных в процессе управления неопределенностью. Наконец, контроль означает постоянное отслеживание практической реализации процесса управления неопределенностью, выявление возможных отклонений фактических результатов от запланированных и причин указанных отклонений, а также оценку эффективности процесса управления неопределенностью в целом.

2. Процесс управления неопределенностью должен обязательно включать как стратегическую, так и тактическую составляющие. Вообще, в теории под стратегией обычно понимается "система долгосрочных, наиболее важных направлений развития предприятия" [4]. Соответственно, тактика представляет собой управление текущей деятельностью предприятия. При этом в идеале тактика должна конкретизировать стратегические направления развития предприятия.

Соответственно, можно определить сущность и содержание стратегии и тактики управления неопределенностью деятельности фирмы следующим образом:

- стратегия управления неопределенностью представляет собой систему наиболее важных направлений, включающих формирование принципиального отношения руководства предприятий к фактору неопределенности, определение возможности трансформации фактора неопределенности в разумный риск, предоставляющий фирме определенные конкурентные преимущества, и т.п.;

- тактика управления неопределенностью включает в себя текущие управленческие мероприятия, позволяющие снизить уровень неопределенности развития предприятия либо использовать существующий уровень неопределенности оптимальным образом.

Также необходимо отметить, что в относительно стабильно развивающихся социально-экономических системах именно вопросам формирования стратегии развития предприятия вообще и стратегии управления неопределенностью в частности уделяется наиболее пристальное внимание. Если же экономическая система государства или региона недостаточно развита, находится в состоянии кризиса, а базовые экономические институты не сформированы или дестабилизированы (как это имело место в Российской Федерации в 1990-е гг.), то в такой системе вопросы тактики управления неопределенностью объективно доминируют над вопросами стратегии.

3. В предлагаемом определении управления неопределенностью в качестве центральной цели управляющих воздействий представлено повышение эффективности функционирования предприятия. Следует отметить, что подробное рассмотрение столь сложного вопроса, как проблема эффективности функционирования и развития предприятия, непосредственно выходит за рамки данного исследования [5].

Внешние факторы, обуславливающие неопределенность развития предприятий и организаций, в гораздо меньшей степени по сравнению с внутренними факторами поддаются результативному управляющему воздействию. Действительно, по сути, ни одна компания не может повлиять на такой, к примеру, крайне существенный фактор неопределенности, как мировые цены на нефть.

Для влияния на некоторые внешние факторы неопределенности определенные фирмы объединяются в ассоциации и союзы, которые обычно носят отраслевой характер. Ассоциации и союзы позволяют, в частности, совместно организовывать лоббистскую деятельность, влияя тем самым на такой фактор неопределенности, как экономическая политика правительства.

Иногда для минимизации внешних факторов неопределенности предприятие входит в более крупную структуру, имеющую большие финансовые, коммерческие и политические возможности. Например, казанское предприятие КАПО им. Горбунова вошло в 2007 г. в общероссийскую Объединенную авиастроительную корпорацию,

что позволило ей снизить неопределенность в сфере привлечения инвестиционных ресурсов для модернизации основного капитала, реализации научных и опытно-конструкторских разработок, а также позволит в будущем освоить новые рынки сбыта продукции. Правда в результате предприятие потеряло определенную управленческую самостоятельность – то есть за снижение потенциальной неопределенности развития и повышение стабильности денежных потоков было заплачено потерей существенной части экономической свободы хозяйствующего субъекта.

В качестве другого примера воздействий компаний на внешний фактор неопределенности можно рассмотреть деятельность крупных игроков фондового рынка. Некоторые крупные корпорации, обладающие существенными финансовыми ресурсами, непосредственно или через аффилированные структуры могут влиять на конъюнктуру собственных акций на фондовом рынке или даже на динамику рынка в целом. Определяя динамику фондового рынка, они в какой-то части снижают действие фактора рыночной неопределенности. Так или иначе, но такого рода влияние могут оказывать только очень крупные компании и в течение достаточно непродолжительного временного периода.

Таким образом, при формировании стратегии управления неопределенностью предприятий в Российской Федерации должны учитываться следующие основные факторы:

1. Степень динамизма отрасли, к которой относится фирма. Очевидно, что в инновационных, динамично развивающихся отраслях стратегия управления неопределенностью будет отличаться от стратегии управления с относительно традиционным технологическим циклом и стабильностью спроса на типовую продукцию.

2. Уровень конкуренции в отрасли. Очевидно, что для предприятия-монополиста или участника устойчивой картели формирование стратегии управления неопределенностью менее актуально, нежели для предприятия, относящегося к отрасли с высокой степенью развития конкуренции.

3. Масштаб и степень широты видов деятельности предприятий. Для крупных предпри-

ятий, особенно имеющих широкий диапазон разнообразных видов деятельности, формирование стратегии управления неопределенностью имеет более принципиальный характер, чем для небольших предприятий, деятельность которых концентрируется в рамках одного или нескольких взаимосвязанных направлений экономической деятельности.

4. Степень формирования рыночных институтов. Как было отмечено ранее, в условиях относительно сформированных рыночных институтов (фондовый рынок, банковская и страховая система, институт акционерной собственности, эффективный институт судебной защиты и т.п.) разработка стратегии управления неопределенностью имеет более важное значение, чем в условиях дезорганизации рыночных институтов или фактического отсутствия многих из них. Во втором случае формирование научно обоснованной, детализированной стратегии управления неопределенностью может привести лишь к неэффективной потере времени и средств.

5. Характер отношения руководства предприятия с теми или иными властными политическими элитами непосредственно влияет на необходимость и содержание разработки стратегии управления неопределенностью. Так, например, у компании, тесно аффилированной с конкретными представителями высшей государственной власти (а таких компаний в Российской Федерации и отдельных ее регионах множество), стратегия неопределенности в значительной степени является производной от интересов конкретных политических сил. Необходимость же разработки стратегии управления неопределенностью повышается в том случае, если компания не имеет тесной аффилированности с определенной властной элитой либо положение самой этой элиты в системе государственной власти недостаточно стабильно.

6. Наличие у предприятия достаточного количества свободных финансовых ресурсов. Дело в том, что формирование, должное обоснование и, в особенности, комплексная реализация стратегии управления неопределенностью представляет собой довольно затратное мероприятие. Определенный круг предприятий просто не име-

ет достаточного количества средств для полноценного, а не формального осуществления исследуемой нами крайне важной составной части общей стратегии развития. Кроме того, ряд руководителей предприятий просто не хотят тратить на формирование стратегии управления неопределенностью и риском – в определенных случаях последствия такой политики могут быть достаточно плачевны с позиций долгосрочного развития предприятия в условиях динамично меняющейся внешней среды.

#### Список литературы

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности процветания в будущем. – М., 2000. – С. 7.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 1996. – С. 391.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 2000. – С. 8.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Армада, 2003. – С. 7.
5. Завалишин А.В. Экономика фирмы. – СПб.: Питер, 2007.

*В редакцию материал поступил 10.07.08.*