

Гуськова Надежда Дмитриевна

д-р экон. наук, профессор

Палькина Юлия Рифатовна

канд. экон. наук, доцент

Палькин Валерий Анатольевич

аспирант

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н.П. Огарева»
г. Саранск, Республика Мордовия

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация: в статье рассматриваются основные проблемы управления предприятиями в условиях постоянного роста неопределенности внутренней и внешней среды. Подчеркивается необходимость изменения существующих бизнес-моделей.

Ключевые слова: неопределенность, риски, внешняя среда, предприятие, угрозы.

В настоящее время российские предприятия работают в условиях постоянно меняющейся внешней среды, для которой свойственны высокая неопределенность, нестабильность, а следовательно, и значительные риски. На деятельность предприятий постоянно оказывают влияние изменение рыночной ситуации, технологические инновации, ускорение цифровизации, киберугрозы, инфляция, природные катаклизмы и т. д. Предприятия, сталкиваясь с подобными неопределенностями, при решении проблем полагаются, как правило, на устоявшиеся структуры и процессы. Они предназначены для уменьшения неопределенности и управления остаточными рисками. Однако за последние пять лет произошли кардинальные изменения во внешнем контексте предприятий, которые существенно отличались от предыдущих. Так, в 2020 г. возникли огромные трудности

из-за пандемии COVID-19, которая привела к тяжелым последствиям для предприятий почти всех отраслей экономики. В 2022 г. усилилось внешнее геополитическое и санкционное давление, к которому преобладающая часть отечественного бизнеса была не готова.

Динамичный темп изменений, появление новых вызовов, рисков, рост неопределенности выдвигают требования к пересмотру стратегического управления организациями, управлению операционной эффективностью, риск-менеджменту.

При этом в экономической литературе понятия «риск» и «неопределенность» достаточно часто отождествляются и различия между этими терминами остаются неясными. Безусловно, данные понятия взаимосвязаны, но существенно отличаются между собой.

Категория «риск», имеющая многогранный характер, часто отождествлялась с негативными последствиями, то есть с возможным ущербом, потерями. ГОСТ Р 51897–2021 «Менеджмент риска. Термины и определения» трактует риск, как влияние неопределенности на достижение поставленных целей [1]. Данное влияние рассматривается как отклонение от ожидаемого результата или события, которое может быть, как положительным, так и отрицательным. Следовательно, «риск» и «неопределенность» расходятся как в пространстве, так и во времени и связаны между собой как причина и следствие.

Достаточно много подходов разработано учеными и специалистами в отношении категории «неопределенность». Их анализ говорит о целесообразности ее рассмотрения с одной стороны с точки зрения характеристики внешней и внутренней среды организации, с другой стороны – в контексте принятия управленческих решений. Чаще всего неопределенность связывают с отсутствием или недостатком знаний, информации или понимания, что приводит к последствиям различной величины. Еще Ф. Найт – один из основателей неоклассической теории риска, в книге «Риск, неопределенность, прибыль» разграничивал понятия «риск» и «неопределённость» и характеризовал последнюю как недостаточную осведомленность и необходимость действовать, опираясь на мнение, а не на знание.

В последние годы специалисты для описания событий, характеризующихся большой неопределенностью и приводящих к огромным рискам, все чаще используют понятия «черный лебедь» и «серый носорог». Н.Н. Талеб в своей теории события с низкой вероятностью и потенциально очень серьезными последствиями назвал событиями «черного лебедя». Они непредсказуемы, поскольку в прошлом не было таких событий в истории [3]. М. Вукер ввела термин «серый носорог». В отличие от маловероятных «черных лебедей», «серые носороги» представляют собой высоковероятные, но забытые угрозы, которые не воспринимаются всерьез, но имеют серьезные последствия [4]. Тем не менее компании иногда пренебрегают и игнорируют подобные события.

Очень важно различать эти два типа событий, потому что события «черного лебедя» не всегда являются таковыми. Многие из них можно было предвидеть, и на самом деле это события, связанные с «серыми носорогами», которыми организации пренебрегали.

События «черных лебедей» в мировом масштабе случаются не так часто, а кризисы на уровне организации встречаются чаще. Поэтому, можно говорить о том, что у любого предприятия приобретается опыт, знания, и приходит понимание того, какие модели бизнеса успешны, а какие терпят неудачу в периоды неопределенности. Например, большинство предприятий принимают решения о стратегиях, бюджетах и операционных планах один раз в год, а затем управляют операциями. Между циклами ежегодного планирования поправки, конечно, делаются, но они незначительны. При этом стоит учитывать, что в условиях неопределенности традиционные подходы к принятию управленческих решений, и, в частности, к планированию, могут быть очень опасными. Одна из опасностей состоит в том, что менеджеры будут рассматривать неопределенность двоично – предполагать, что контекст организации либо определен и, следовательно, открыт для точных предсказаний будущего, либо неопределен и, следовательно, совершенно непредсказуем.

В последнее время организации стремятся внедрять более гибкие методы управления, интегрировать риск-ориентированный подход при принятии управленческих решений, чтобы более оперативно реагировать на происходящие изменения. Однако не всегда это применяется на всех уровнях управления, в том числе руководством высшего уровня.

Вызовы последних лет показали, что существующие модели управления не всегда способны оказать эффективную поддержку менеджерам в решении внезапно возникших проблем. Менеджерам необходима более актуальная информация, а существующие процессы несмотря на то, что хорошо отлажены, не являются гибкими, способы и методы управления не подходят для крайне неопределенной среды. Тем не менее можно наблюдать, что появление новых вызовов привело к росту осознания руководством предприятий того, что им необходимо в таких случаях: гибкость, адаптация, способность действовать коллективно, оперативно и в рамках всей организации по мере возникновения проблем, а также возможность работать таким образом в течение длительного периода времени. Снизить неопределенность при принятии решений могут помочь следующие правила: изучение всех вариантов; уменьшение размера решения, чтобы уменьшить его влияние; акцентирование внимания на одном решении, а не на нескольких; оценка потенциальных результатов, факторов риска, влияющих на результат; обеспечение объективности и беспристрастности.

В случае, когда организация сталкивается с событиями, характеризующимися большой неопределенностью и имеющими для нее критический характер, руководителям очень важно оценить масштабы кризиса, спрогнозировать его продолжительность. При этом если в начале необходимо активировать «кризисный режим», то в последующем система управления должна перейти на долгосрочную и устойчивую операционную бизнес-модель, чтобы управлять длительным периодом восстановления и адекватно реагировать на сохраняющуюся неопределенность.

На данном этапе развития как отечественной, так и мировой экономики неопределенность, будет только увеличиваться. По мнению специалистов компа-

нии Allianz Research 2024 г. будет отмечен значительными политическими потрясениями, а следовательно, и экономической нестабильностью. Они связывают это прежде всего с тем, что в странах, на долю которых приходится 60% мирового ВВП, пройдут выборы, поэтому компании, прежде всего крупные, займут позицию ожидания и это задержит важные экономические решения. В опубликованном «Экономическом прогнозе на 2023–2025 годы» данная компания предупреждает, что такая неопределенность может подействовать как негативный шок предложения, потенциально повышая цены и сокращая производство, инвестиции и потребление [5].

Безусловно, это отразится и на российских предприятиях. Поэтому менеджерам разного уровня необходимо искать новые, более гибкие подходы к управлению, позволяющие уменьшать неопределенность, а также адаптироваться к изменениям и использовать новые вызовы как новые возможности для устойчивого развития предприятий.

Список литературы

1. ГОСТ Р 51897–2021 Менеджмент риска. Термины и определения / М.: Российский институт стандартизации, 2021.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 358 с.
3. Талеб Н.Н. Черный лебедь: под знаком непредсказуемости / Н.Н. Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.
4. Wucker M. The Gray Rhino. How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore. – 2016.
5. Global Economic Outlook 2023–25: Looking back, looking forward. Allianz SE [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZUGX> (дата обращения: 31.01.2024).