ХОЛИНА А.Г., ст.гр. ЭКИ-07

Науч.руков.: Миночкина О.Н., к.э.н., доц.

Донецкий национальный технический университет,

г. Донецк

**управление предприятием в условиях неопределённости**

*Рассмотрен вопрос неопределённости, её воздействия на управление предприятием, проанализированы критерии для оценки эффективности стратегии в неопределённых условиях.*

**Актуальность**: Развитие экономических отношений, экономический рост, соответствующий уровень конкуренции формируют новые требования ко всем участникам рынка. То есть возникает необходимость обеспечения устойчивого положения организации, что включает в себя: стойкость, постоянность, неподвер-женность риску, потерь, убытков и воздействию неопределённых факторов, В связи с этим на предприятиях поднимается такая важная проблема, как умение прогнозировать, выявлятб, анализировать и преодолевать состояния неопределённости.

**Цель** **исследования:** анализ воздействия фактора неопределённости на стратегические планы предприятия; выбор критерия для оценки эффективности неопределённых операций, а также поиск путей преодоления неопределённости.

**Основная часть**: Неопределённость – одно из центральных понятий в современной экономической теории и практике управления. Вопросом неопреде-лённости занимались многие экономисты, в том числе Ф. Найт, А. Алтунин М. Семухин, В. Диев, Г. И. Андреев и др.

Экономическая среда характеризуется наличием большого количества участников, каждый из которых имеет сложную и многообразную структуру, модель и характер поведения на рынке. Эти факторы обуславливают рост показателей внешней и внутренней неопределённости для организации. Высокие показатели неопределённости, присущие процессам организаций, говорят о необходимости детального анализа процессов для выявления причин этой неопределённости. Отсюда вытекает необходимость иерархии неопределённостей (рисунок 1), где неопределённость верхнего уровня обусловлена неопределённостью нижнего.

Неопределенность организации

Неопределенность проектов

Неопределенность процессов

Неопределенность работ

Неопределенность задач и операций

Рисунок 1 − Иерархия движения неопределённости в организации.

Неопределённость организации формируется на основе неопределённости самого низкого уровня, т.е. неопределённости задач и операций, производимых в этой организации в рамках проектов и всей деятельности.

Важность неопределённости обусловлена тем, что на деятельность любой организации влияют неопределённые факторы. К ним относятся такие факторы внешней и внутренней среды, значения которых неизвестны или известны не полностью (Рисунок 2). Существование, функционирование и конкурентоспособность любой организации невозможно без разработки стратегических планов, которые учитывают эти изменения внешней среды. Предприятие не должно игнорировать внешние факторы, а, наоборот, должно научиться понимать их сущность, оценивать их влияние на стратегические планы, с целью дальнейшего предвидения и предотвращения этих внешних факторов с наименьшими затратами. Также предприятию важно знать источники возникновения неопределённости, и среди разных ситуаций неопределённости внешней среды необходимо научиться отличать ситуации риска и ситуации неопределённости.

Вероятностная неопределенность

Неполнота знаний

Противодействия

Возможность получения значительной прибыли

Вероятность потери части ресурсов, недополучение части дохода, появление дополнительных затрат

Риск

Рисунок 2 − Влияние неопределённости на стратегические планы предприятия

К такому источнику неопределённости, как неполнота знаний относят: отсутствие достаточных сведений как о самой экономической системе, так и о процессах, которые в ней происходят. Случайное или преднамеренное противодействие со стороны других экономических субъектов, проявляться в нарушении договорных обязательств поставщи-ками, неопределенности спроса на продукцию, трудностях ее сбыта, а также неопреде-лённости, порожденные конкурентным окружением. Вероятностная неопределённость - действие случайных внешних факторов, которые нельзя предугадать, предсказать из-за недостаточности знаний или из-за неопределенности самих природных явлений.

Для оценки неопределенности используют детерминированные, вероятностно-статистические подходы, а также подходы, основанные на понятии лингвистической переменной и нечеткого множества. Применение какого-либо конкретного матема-тического аппарата (интервального анализа, статистических методов, детермини-рованных моделей и т.д.) для принятия решений в условиях неопределенности позволяет адекватно отразить в модели лишь отдельные виды данных и приводит к потере информации других типов. К тому же, проявляется дефицит информации конкретного типа. Поэтому для оценки экономических показателей работы системы, с точки зрения неопределенности, следует комбинировать различные формальные подходы (детерминированные, статистические, вероятностные, нечеткие). Именно изучение количественных характеристик, полученных с помощью различных формальных методов, является наиболее плодотворным подходом в задачах принятия решения в условиях неопределенности.

Быстрые изменения внешней среды стимулируют появление новых методов, систем и подходов в управлении предприятиями, следовательно, необходимо применение стратегического управления. Главной задачей стратегического планирования является переведение предприятия из определённой позиции на более сильную, путём приспособления к внешним условиям: конкуренции, рыночным изменениям, развитию технологий. Недостаточное внимание к изучению внешней среды может вызвать кризисную ситуацию и необходимость принятия немедленных решений, не ориентируясь на перспективное развитие.

Широко используется метод И. Ансоффа, который выделяет группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии, конкурентная стратегия, создание альтернативных проектов, их отбор и реализация по М. Мескону.

Он делит процесс стратегического управления на несколько стадий: выработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегических альтернатив, реализация и оценка стратегии. Метод Ансоффа устанавливает влияние внешней среды на стратегические планы предприятия путём определения стратегической гибкости предприятия.

С использованием различных подходов в исследовании внешней среды разработана модель влияния её факторов на стратегические планы. Она позволяет преобразовать запланированный пказатели в прогнозируемые значения (Рисунок 3).

*f1*

*f1*

*f2*

*f3*

*fn*

*f2*

*f3*

*fn*

Рисунок 3 − Модель влияния факторов внешней среды на стратегические планы предприятия [3]

Чем больше значимость факторов внешней среды, тем больше их влияние на деятельность предприятия и тем ближе они расположены к выходному положению предприятия. Неопределённость выражается в изменении интервалов влияния внешних факторов.

Главным фактором организованной деятельности является тенденция преобразовывать неопределённости в измеримые вероятности. Главные характеристики руководителя – способность изучения характера изменений экономических процессов, их возможное воздействие на предприятие, а также принятие целесообразных решений. Проблема преодоления неопределённости переходит в общую проблему управления, т.е. экономического контроля или адаптации к процессам неопределённости и выхода из неё.

Также существует другая немаловажная проблема - выбор критерия для оценки эффективности стратегии в неопределённых условиях. Наиболее часто в неопределённых операциях используются:

1. Критерий среднего выигрыша. Применяется для перевода операции из неопределённой в вероятностную. Данный критерий предполагает задание вероятностей различных состояний обстановки. Оптимальное решение находится как максимальное математическое ожидание (среднее ожидаемое значение) оценок эффективности по всем состояниям обстановки.
2. Критерий осторожного наблюдателя (Вальда). Основывается на том, что среда находится в наименее эффективном для предприятия состоянии и принимать решение необходимо наиболее осторожным способом. По критерию Вальда выбирают стратегию, которая дает гарантированный выигрыш (максимальный эффект) при наихудшем варианте состояния среды.
3. Критерий Лапласа. В основе этого критерия лежит "принцип недостаточного основания". Исходит из предположения о том, что все состояния обстановки считаются равновероятными, т.к. о них в равной степени ничего неизвестно. Оптимальное решение находится как максимальный средний эффект из всех рассматриваемых вариантов решения.
4. Критерий максимакса. Самый оптимистический критерий, с помощью которого оцениваются системы по максимальному значению эффективности. В качестве оптимального решения выбирается система, обладающая эффективностью с наибольшим из максимумов.
5. Критерий пессимизма-оптимизма (Гурвица). Согласно данному критерию при оценке и выборе систем необходимо занимать промежуточную позицию, взвешивая наихудшие и наилучшие условия. Для этого вводится критерий оптимизма α (принимает значение от 0 до 1), который характеризует отношение к риску лица. принимающего решение. Эффективность систем находится как взвешенная с помощью коэффициенты α сумма максимальной и минимальной оценок. Чем опасней оцениваемая ситуация, тем ближе величина α должна быть к единице, когда гарантируется наибольший из максимальных выигрышей или наименьший из максимальных рисков.
6. Критерий минимального риска (Сэвиджа). Заключается в нахождение минимального риска. Для оценки систем на основе данного критерия матрица эффективности преобразуется в матрицу потерь, элементы которой отражают убытки от ошибочного действия (упущенную выгоду). По матрице потерь выбирается решение по критерию Вальда, дающее наименьшее значение максимального сожаления.

Таким образом, эффективность систем в неопределённых условиях может оцениваться по различным критериям. Однако на выбор критерия оказывают влияние некоторые факторы, к которым относятся: причина неопределённости, природа конкретной операции и её цель, а также личностные характеристики человека, принимающего решение. Процесс выбора критерия для учёта неопределённости достаточно сложен. Наиболее оптимальный, рациональный и устойчивый вариант выбирается на основе анализа по нескольким критериям. Если существует совпадение, то имеется большая уверенность в правильности выбора варианта.

**Вывод**: Неопределённость – одна из основных реалий жизни, её нельзя устранить ни из каких принимаемых решений, однако существует ряд способов уменьшить её. В общем можно выделить следующие главные способы преодоления неопределённости: придавать экономической деятельности, насколько это возможно, такую направленность, которая сопряжена с минимумом неопределённости, и избегать видов деятельности, предусматривающих более высокий уровень неопределённости; группировка или отбор лиц, склонных брать на себя риски и контролировать преодоление неопределённости; с помощью научных исследований, анализа информации необходимо сделать верный выбор критерия для оценки неопределённости, а также спрогнозировать и предотвратить её возникновение.

**Библиографический список**

1. **Найт Ф.** Риск, неопределенность, прибыль. - М.: Дело, 2003.
2. **Кашехлебов А.** Повышение конкурентоспособности организации в условиях неопределённости//Маркетинг. – 2006. - №4 (89). – С.91-97.
3. **Соломянюк Н.** Влияние внешней среды на стратегические планы предприятия в условиях неопределённости//Экономист. - 2005. - №9. - С. 66-67.
4. **Анфилатов В.** Системный анализ в управлении. - М.:Финансы и статистика, 2002.
5. **Кулагин О.** Принятие решений в организациях. – СПб:Сентябрь, 2001.
6. **Смирнова К.** Понятие неопределенности экономических систем и подходы к ее оценке//Вестник МГТУ. – 2008. - №2. – С.241-246.
7. **Никитина Н.** Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды.//Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №7. – С.91-101.
8. **Тынкевич М.А.** Экономико-математические методы (исследование операций). - Кемерово, 2000.