

УДК 519.71

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В  
УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ

В ОТРАСЛЯХ И РЕГИОНАХ

*Котилко Валерий Валентинович*, док-р эконом.наук, проф., ак. РАЕН,  
СОПС, г. Москва, РФ

**Аннотация.** Статья посвящена обобщению методов оценки эффективности управления предприятиями, выявлению направлений их совершенствования в условиях неопределенности и учета рисков внутреннего и внешнего характера.

**Ключевые слова.** Эффективность управления, показатели оценки, безопасность предприятий, риски, этапы эффективного управления.

SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS  
OF UNCERTAINTY AND RISKS IN INDUSTRIES AND REGIONS

*Valery V. Kotilko*, Doctor of Economics.Sciences, prof., Academy of Sciences,  
SOPS, Moscow, Russian Federation

Annotation. The article is devoted to the generalization of methods for evaluating the effectiveness of enterprise management, identifying areas for their improvement in conditions of uncertainty and taking into account risks of an internal and external nature.

Keywords. Management efficiency, evaluation indicators, enterprise safety, risks, stages of effective management.

Методы оценки эффективности управления, рекомендуемые в экономической литературе, до сих пор не типизированы. Различные авторы решают эту проблему исходя из тех целей, которые они ставили в ходе

исследования конкретных объектов управления. Проблемы эффективности управления предприятия в условиях нарастающих рисков, снижения безопасности и активности предприятия остаются до сих пор нерешенными.

Наиболее типичные подходы к проблеме эффективности решаются с помощью следующих методических приемов:

- оценивается эффективность затрат на управление производством;
- эффективность управления сводится к показателям и критериям эффективности производства, либо к доле какого-либо показателя, принятого за обобщающий;
- сравниваются показатели, характеризующие управляющую и управляемую подсистемы;
- путем соотношения целей и результатов;
- оценивается эффективность управленческих решений;
- через оценку эффективности управленческого труда;
- ориентируясь на методы оценки эффективности использования новой техники и капитальных вложений.

Общим для всех существующих методик является использование главных показателей - таких как: рентабельность, трудоемкость функций управления, балансовая прибыль, реализованная продукция. В результате практически невозможно сравнить эффективность деятельности аппарата в различных отраслях. Кроме того, эти методики даже не ставят задачу создания адаптивного механизма, позволяющего снизить негативные последствия от факторов-риска.

Все эти показатели характеризуют в совокупности степень приближения к эффективному управлению. В то же время в качестве исходной информации,

характеризующей основные параметры управления эффективностью работы предприятия, должны использоваться следующие показатели:

- объем производства продукции (в том числе основное и побочное производство);
- валовой доход (основное и побочное производство);
- себестоимость продукции (основное и побочное производство);
- добавленная стоимость (основное и побочное производство);
- материалоемкость продукции;
- энергоемкость продукции;
- чистый доход;
- зарплатоемкость продукции, работ и услуг;
- балансовая прибыль;
- чистая прибыль.

Воронежские ученые предлагают, на наш взгляд справедливо, ввести в понятие «эффективность управления» понятие «эффективность обеспечения безопасности предприятия». Очевидно, что нельзя внедрить методы адаптивного управления рисками без выявления угроз, рисков и оценки безопасности работы предприятия. Реализовать эту идею на практике можно только поэтапно, последовательно двигаясь к намеченной цели от классификации потенциальных и реальных угроз (с одной стороны) до реализации концепции экономической безопасности и эффективности ее применения в рамках предлагаемого нами к реализации адаптивного менеджмента.

Этапы эффективного управления предприятием, через реализацию концепции безопасности предприятия в условиях функционирования адаптивного менеджмента, включают следующие шаги:

I шаг - оценка состояния предприятия и системы его управления с позиций способности реагирования на меняющиеся условия хозяйствования;

II шаг - ранжирование потенциальных и реальных угроз, классификация факторов риска (по степени значимости, величине ущерба, причинам угроз, негативным последствиям, размеру возможного ущерба);

III шаг - цель экономической безопасности и адаптивного менеджмента предприятия (формулировка задач, направлений стратегии, сценариев перспективного развития, разработка плана мероприятий по повышению эффективности управления в рамках категорий теорий рисков, адаптивного менеджмента, безопасности функционирования предприятия);

IV шаг - построение системы экономической безопасности и внедрения адаптивного механизма на предприятии в условиях неопределенности (внешние и внутренние угрозы, их фиксация, предварительная оценка последствий, выработка механизма противостояния, снижение (предупреждение) ущерба, эффективность работы аппарата управления);

V шаг - разработка методики оценки рисков, состояния безопасности, способности органов управления своевременно реагировать на внешние и внутренние угрозы, группировка последствий и оценка слияния ущерба от рисков на эффективность управления предприятием, отбор показателей, характеризующих результативность работы предприятия и органов управления с адаптационных позиций;

VI шаг - учет влияния конкурентоспособности, производственной деятельности и сферы сбыта на способность предприятия адаптироваться к

внешним и внутренним условиям, факторам-риска и угрозам, снижающим эффективность работы аппарата управления предприятия;

VII шаг - определение размеров различных видов ресурсов, способов адаптации, нацеленных на снижение возможных негативных последствий факторов риска (материально-технических, финансовых, энергетических, кадровых, информационных ресурсов, средств защиты, финансовых затрат, необходимых для безопасности предприятия и эффективной работы органов управления предприятия);

VIII шаг - разработка мер по реализации концепции безопасности предприятия и внедрения адаптационного менеджмента для достижения безопасности:

- определение условий, целей, задач, функций и ожидаемых результатов;
- поиск источников ресурсного обеспечения;
- выделение финансовых средств для реализации «концепции» и повышения эффективности адаптационного менеджмента;
- разработка программы развития предприятия, включающей основные положения концепции безопасности, классификация угроз и факторов возможного риска, целей и задач внедрения адаптационного менеджмента на предприятии;
- контроль за эффективностью и своевременностью реализации концепции безопасности и результативностью внедрения адаптационного менеджмента;

IX шаг - анализ хода и результативности реализации концепции безопасности, ликвидация последствий действия факторов риска, оценка конкретных результатов после внедрения адаптационного менеджмента (в разрезе подразделений, рабочих мест, предприятия в целом, в работе с

поставщиками, с позиций борьбы с конкурентами, в рамках защиты предприятия от различных угроз и посягательств).

Среди названных шагов решения проблемы эффективности предприятия с позиций безопасности предприятия наименее проработанной и дискуссионной является проблема эффективности методов управления рисками. Она связана с проблемой совместимости различных предлагаемых классификаций рисков и факторов риска, а также с проблемой моделирования процессов управления рисками.

Следует правильно оценивать множество классификаций рисков: чем их больше, тем сложнее процесс управления рисками, а, следовательно, труднее оценить эффективность этой работы.

Для каждой группы рисков используются свои методы и способы управления, а значит, эффективность управления рисками может оцениваться разными показателями или индикаторами, каждый из которых должен иметь свой предел изменения. Превышение допустимых пределов действия рисков - снижает эффективность работы предприятия независимо от того квалифицированные или менее квалифицированные кадры работают в аппаратах управления. Пренебрежение методами адаптационного менеджмента снижает эффективность управления предприятием в целом.

Технические риски связаны со способностью предприятия и его кадров внедрять новшества, координировать работу подразделений, реализовывать новые технологии и связывать между собой различные технологические цепочки. Отсутствие координации снижает эффективность внедрения инноваций.

Производственный риск нельзя исследовать вне цепочки: внедрение - продажа. Здесь требуется полный анализ возможных рисков на всех стадиях управления производственной деятельностью.

Коммерческий риск относится не только к предприятию, но и к его поставщикам, транспортникам, сбытовым службам и клиентам, способности персонала правильно оценивать поступающую информацию в части продаж. Риски транспортировки и приемки товара также важны, как и риски подбора исполнителей заказа, оценки платежеспособности покупателей, работы с клиентами, оказания сопутствующих услуг.

Финансовый риск связан не только с отечественными, но и иностранными поставщиками, различными видами транспорта. Он немыслим без оценки тактических и стратегических последствий. При его оценке используют показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности, а также кредитоспособности предприятия.

Риски хозяйственных контактов могут быть связаны с привлечением других фирм, агентов и подрядчиков. Здесь качество и эффективность управления во многом зависит от своевременности, достоверности и полноты полученной информации, а также квалификации привлекаемого персонала.

Риски предпринимательства складываются из рисков, закладываемых в процессе проектирования вплоть до рисков от реализации деятельности предприятия. Процесс возможной невостребованности продукции - суть его оценки по всей цепочке от замысла, производства, складирования, транспортировки, реализации на рынке. Для процесса управления этим видом риска характерна гибкость и способность к быстрому реагированию. Качество произведенной продукции зависит от качества работы поставщика, снабженцев, продавцов и, конечно же, опытности риск-менеджеров. Основным сценарий деятельности предпринимателя должен подразумевать альтернативный вариант на случай непредвиденных рисков.

Риски неисполнения хозяйственных договоров напрямую влияют на эффективность управления предприятием, хотя ни одна классификация (широко распространенная в нашей экономической литературе) не

рассматривает этот риск всерьез, что странно в условиях нестабильности экономики в нашей стране. Для снижения негативного воздействия этого риска следует наладить работу с анализом информации о потенциальных контрагентах, выявить среди них недееспособных с тем, чтобы отобрать потенциальных внешних контрагентов. Только после этого следует сделать окончательный выбор.

Итак, анализ методов, показателей и критериев, применяемых на практике приемов оценки эффективности управления предприятием, позволил выявить сферы, которые оказывают достаточно сильное влияние на этот процесс, но которые почти не задействованы в рекомендуемых методических рекомендациях. Исходя из этого, в ходе поиска методических подходов к учету рисков следует обратить внимание на такие аспекты внедрения адаптивного менеджмента, как совершенствование методов анализа и оценки рисков, а также поиск направлений адаптивного управления рисками при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Анализ и оценка потенциальных очагов кризисных ситуаций, влияющих на технологическую стратегию страны, осуществляется на основе системы показателей и критериев в соответствии с отобранным перечнем факторов дестабилизации.

Для выявления регионов и отраслей, в которых воздействие деструктивных факторов представляет угрозу национальной безопасности, используется группа ключевых показателей (критериальных характеристик), в концентрированном виде характеризующих региональные кризисные ситуации. Отбор кризисных регионов по каждому фактору дестабилизации производится на основе сопоставления фактического значения соответствующего ключевого показателя с его пороговой величиной, определяемой путем экспертной оценки и характеризующей предкризисное и кризисное положение.

В связи с тем, что объективная дифференциация территориальных условий предполагает наличие также и региональной специфики пороговых состояний в развитии исследуемых деструктивных процессов, оценка кризисных ситуаций в экономике и социальной сфере регионов обуславливает применение комплексного подхода. Данный подход предусматривает использование по отдельным направлениям анализа интегральных комплексных показателей, включающих в себя соответствующие критериальные характеристики, а также дополнительные оценочные показатели, которые позволяют на начальном этапе отобрать максимально репрезентативный блок кризисных регионов в условиях применения универсальных пороговых значений соответствующих критериев.

Указанные универсальные пороговые значения при оценке развития деструктивных процессов могут быть использованы в разрезе субъектов Федерации и отраслей применительно к этапу развития, испытывающему влияние санкций.

В целях более глубокого анализа воздействия факторов дестабилизации положения в регионах и отраслях следует использовать и вспомогательную группу оценочных показателей. Эти показатели призваны:

- а) конкретизировать содержание той или иной кризисной ситуации на определенной территории;
- б) полнее оценить тенденции и динамику развития данной кризисной ситуации;
- в) всесторонне оценить степень угрозы со стороны отдельных кризисных ситуаций для национальной безопасности России.

После выявления конкретных видов сложившихся и ожидаемых в перспективе региональных кризисных ситуаций по всей совокупности рассматриваемых регионов производится их ранжирование по степени

воздействия факторов дестабилизации и определяются типологические особенности каждого кризисного региона по набору данных факторов.

Общий алгоритм оценки потенциальных очагов региональных кризисных ситуаций включает выполнение четырех последовательных этапов исследования.

На первом этапе определяется степень остроты каждого конкретного вида сложившейся и прогнозируемой кризисной ситуации с точки зрения ее воздействия на состояние экономики.

На втором этапе - оценка остроты в социальной сфере регионов страны.

На третьем этапе выявляется степень угрозы национальной экономической безопасности России со стороны каждого вида кризисной ситуации в регионах - субъектах Федерации и ее отраслях.

На завершающем, четвертом этапе с целью выявления наиболее кризисных регионов используется метод ранжирования субъектов Федерации на основе интегральной оценки факторов дестабилизации, угрожающих национальной безопасности России,

Для углубленного анализа и оценки ситуаций, складывающихся в регионах наибольшего риска, при рассмотрении территориально-производственных образований более низкого таксономического уровня (города, закрытые территориальные образования, вплоть до крупных предприятий) рекомендуется использовать методические подходы к оценке и выработке мер по нейтрализации ситуаций, влияющих на социально-экономическую безопасность России, разработанные специалистами Института экономики УрО РАН,

Прогноз развития потенциальных очагов региональных кризисных ситуаций базируется на учете результатов анализа и выявления по каждому региону - субъекту Федерации, тенденций изменения значений оценочных

показателей за последние 2-3 года, а также на использовании прогностических государственных и научно-проектных материалов с учетом оценки совокупного воздействия нескольких различных факторов дестабилизации.

После выявления конкретных видов сложившихся и ожидаемых в перспективе региональных кризисных ситуаций по всей совокупности рассматриваемых регионов производится их ранжирование по степени воздействия факторов дестабилизации и определяются типологические особенности каждого кризисного региона по набору данных факторов.

В рамках данного направления анализа оцениваются фактический уровень спада производства, направления изменения отраслевой структуры хозяйства региона, его промышленности, сельского хозяйства, строительства и транспорта, отражающие кризисные явления в соответствующих отраслях (в том числе в отраслях стратегического значения), текущее состояние основных производственных фондов, сравнительная величина и динамика производственных инвестиций в сочетании со сравнительными темпами проводимых институциональных преобразований, а также социально-экономические последствиями их изменения на перспективу.

### **Список использованной литературы**

1. Журавлева, Зуденкова, Котилко В.В. Финансовая устойчивость предприятий сферы услуг: теоретический и методический аспекты. М. ФГБОУ ВПО "РГУТиС", 2012 -174 с.
2. Котилко В.В. "МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ). //-М., ООО» Сам Полиграфист», 2021–148 с.
3. Котилко В.В. Интегрально-отраслевой и региональный менеджмент: теория и практика. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 200 с.
4. Котилко В.В. Модели проектного управления инновациями в регионах России и за рубежом: сравнительный анализ. Издательские решения, 2017, 298 с.

5. Котилко В. В. Методика оценки влияния различных видов рисков на возможность возникновения кризисных ситуаций в условиях санкций// Госсоветник, № 1, 2018, с. 5-12.
6. Котилко В.В. Стратегическое планирование и прогнозирование субъектов России. – М.: ООО «Самполиграфист», 2020- с. 120.
7. Котилко В.В. Стратегия России: многовекторная и многополярная экономическая политика. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2023. – 88 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 480с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336с.
10. Хорев А.И., Овчинникова Т. И., Богомолова И. П., Гоз С.М. Самоорганизация предприятия в современных условиях. - Воронеж, 2003.- 127 с.