УДК 005.311.6

В.А. Жуков

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Аннотация. *В статье рассмотрены понятия «риск», «неопределенность», «случайность», а также «вероятность». Показана необходимость анализа рисков деятельности компании при принятии управленческих решений. Проанализированы способы управления рисками компании, а именно: избежание риска; удержание риска, передача риска, сокращение степени риска. Предложен алгоритм управления рисками компании.*

Ключевые слова: *риск, управленческие решения, компания, неопределенность, риск-менеджмент, случайность, вероятность.*

Vadim Zhukov

FEATURES MAKING MANAGEMENT DECISIONS OF THE COMPANY UNDER RISK

Annotation. *The article discusses the concept of «risk», «uncertainty», «chance» and «probability». The necessity of a risk analysis of the company in management decisions. Analyzed how the risk management of the company, namely the avoidance of risk, risk retention, the risk of transmission, reducing risk. A company's risk management algorithm.*

Keywords: *risk management solutions company, uncertainty, risk management, accident probability.*

Риск для организации может характеризоваться субъективной оценкой возможного размера максимального и минимального дохода в зависимости от принятого решения. Постоянная неопределенность хозяйственной ситуации как в стране, так и в отдельных отраслях вынуждает руководителей компаний принимать на себя риск. Чем больше неопределенности, тем выше и степень риска. Неопределенность хозяйственной ситуации характеризуется отсутствием полной информации, случайностью, противодействием [4].

Отсутствие полной информации заставляет руководителя компании искать дополнительную информацию, а в случае невозможности ее получения действовать наугад, опираясь на личный опыт и интуицию.

Случайность – это ситуация, при которой в одних и тех же условиях одинаковые процессы проходят по-разному, т.е. их нельзя предвидеть заранее, что тоже непосредственно связано с неопределенностью хозяйственной ситуации. При наблюдении за большим количеством случайностей можно выявить и определенные закономерности. Математическим инструментом для изучения таких событий является теория вероятности. Вероятность событий согласно данной теории может колебаться от 0 до 1,0. При нулевой вероятности событие считается невозможным, а при единице оно определяется как достоверное. Вероятность дает количественную и качественную оценку прогнозируемым случайным событиям. Это позволяет снизить уровень неопределенности и степень риска.

Противодействие также непосредственно зависит от неопределенности хозяйственной ситуации. Всегда на любое действие находится противодействие. К противодействиям относятся: стихийные бедствия, катастрофы, пожары, а также забастовки, войны, революции, конкуренция, снижение спроса, аварии, кражи и т.д. Организация должна иметь такую стратегию, которая позволит снизить степень противодействия и, соответственно, уменьшить степень риска. Для количественного определения величины риска следует знать возможные последствия предпринимаемых действий и вероятность последствий.

© Жуков В.А., 2016

Вероятность – это возможность получения планируемого результата. Методы теории вероятности применительно к решению экономических задач сводятся к установлению значений вероятности наступления событий и к выбору из них, исходя из наибольшей величины математического ожидания, самого привлекательного. Вероятность наступления прогнозируемого события можно получить с помощью объективного метода, использующего расчет частоты, с которой происходит прогнозируемое событие. Или использовать субъективный метод, который применяет субъективные критерии, при этом опираясь на различные предположения. К таким предположениям следует отнести: опыт оценивающего эксперта, его рассуждения, заключения финансового консультанта и т.д. При субъективном определении вероятности разные люди могут определить различное ее значение для одного события и при этом делать отличный друг от друга выбор. Одно из важнейших мест занимает прием «экспертной оценки», т.е. такие мероприятия, как организация и проведение экспертизы, затем обработка результатов и дальнейшее использование их при определении вероятности событий. Весь прием «экспертной оценки» состоит из целого комплекса логических и математико-статистических операций, непосредственно связанных с работой эксперта по обработке необходимой для проведения анализа и последующего принятия решений информации. В основании такого приема «экспертной оценки» лежит принцип использования личных способностей специалиста, позволяющих ему находить максимально эффективное решение.

Величину риска принято измерять такими критериями, как среднее ожидаемое значение и возможность изменчивости ожидаемого результата [5]. Среднее ожидаемое значение всегда связано с имеющейся неопределенностью ситуации. Понятие «среднее ожидаемое значение» определяется как среднестатистическое для всех ожидаемых результатов, где их вероятность берется в виде частоты или веса каждого значения. Среднее ожидаемое значение показывает нам результат, который может быть получен в среднем.

Понятие «возможность изменчивости ожидаемого результата» означает возможный размер отклонения ожидаемого результата от средней величины. При этом в практике применения используют два связанных друг с другом критерия: дисперсия и среднее квадратичное отклонение. Дисперсия – это средневзвешенное из квадратов отклонений полученных результатов от средних ожидаемых [2].

В качестве количественной оценки риска инвесторы используют вероятную величину максимального и минимального дохода. Степень риска выше тогда, когда диапазон между этими величинами максимальный. Риском можно управлять. Для этого могут использоваться разнообразные приемы, которые дают возможность с определенной точностью прогнозировать наступление исследуемого события и своевременно принять необходимые меры для снижения степени риска. Классификация рисков позволяет принимать наиболее эффективные меры по его управлению. Классификация рисков – это распределение риска на определенные группы по признакам для достижения намеченных целей. Научно обоснованная классификация рисков дает возможность с высокой степенью точности определить место риска в системе. Она позволяет эффективно использовать приемы управления риском, соответствующие методы, так как каждому риску, как правило, соответствует определенная система способов управления риском.

В условиях риска и неопределенности при принятии управленческих решений всегда имеется необходимость проведения анализа рисков. Исследование риска проводится по следующему алгоритму:

– определение объективных и субъективных факторов, которые влияют на данный вид риска;

– проведение анализа данного вида риска с финансовых позиций, который позволит дать ответ о финансовой состоятельности решения или его нецелесообразности с экономической точки зрения;

– определение допустимого уровня риска;

– разработка необходимого плана мероприятий по снижению степени риска в случае принятия рассматриваемого управленческого решения.

После проведения исследования рисков и при принятии управленческого решения, как правило, используют специальные приемы управления риском. И этими вопросами занимаются риск-менеджеры. К основным моментам при приеме риск-менеджментом управленческих решений относятся: избежание риска – возможность отказа от мероприятия, где большая вероятность риска, удержание риска – перекладывание риска на инвестора (перенаправление погашения возможных убытков средствами инвестора), передача риска – возложение ответственности за риск, например, за счет страхования события, на страховую компанию, сокращение степени риска – снижение вероятности потерь.

Алгоритм управления рисками компаний представлен на рисунке 1.

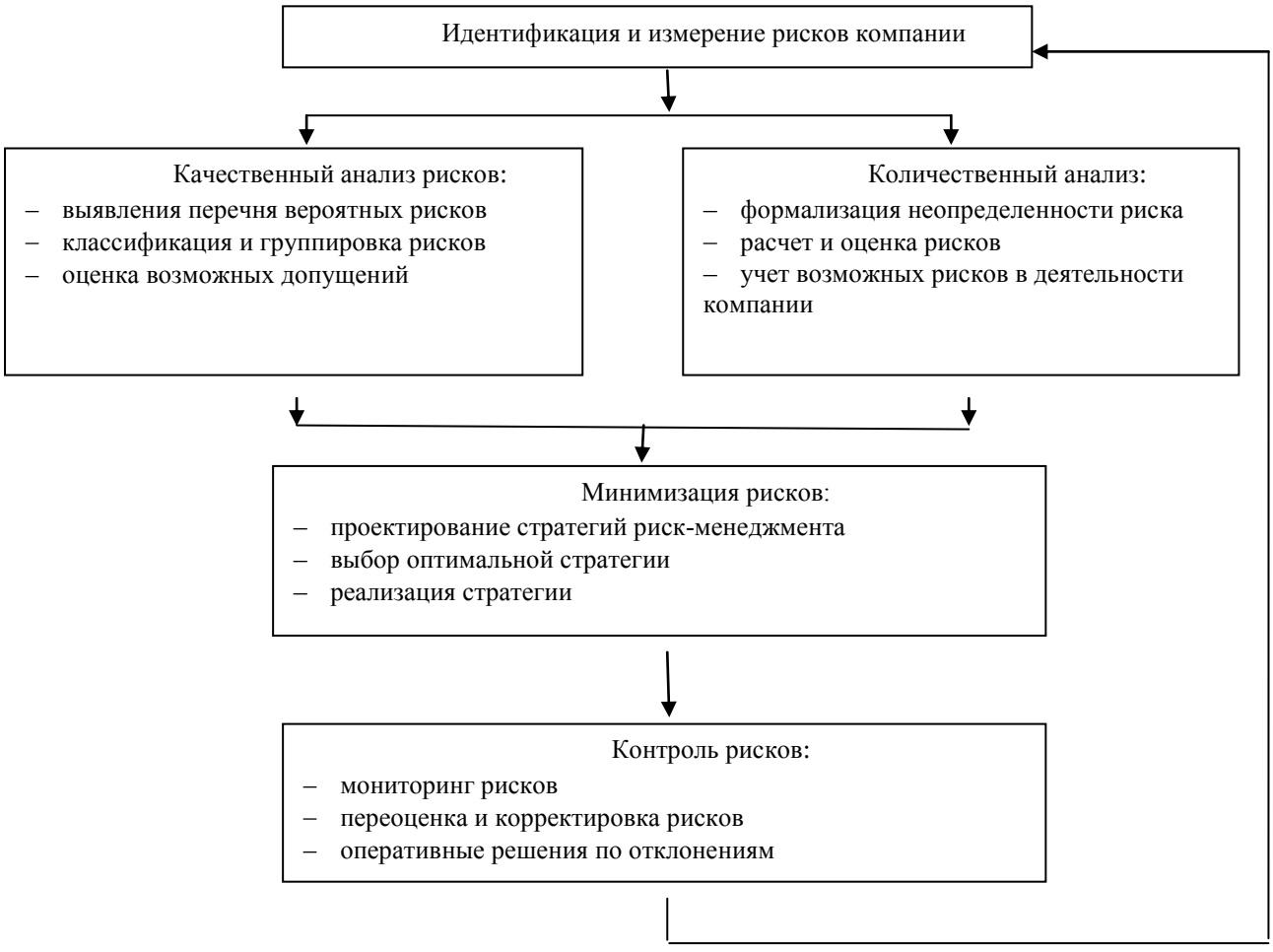

Рис. 1. Алгоритм управления рисками в компании

Самыми используемыми приемами для снижения степени риска являются: диверсификация, получение дополнительной информации, определение и утверждение максимальных сумм расходов и

кредита, создание натуральных и дополнительных денежных резервных фондов для самострахования.

Исходя из изложенного следует, что при разработке и принятии управленческих решений в условиях риска и неопределенности менеджеру всегда необходимо проводить анализ имеющихся рисков и обеспечивать проведение мероприятий, направленных на удержание, передачу рисков или уменьшение их степени. Дополнительно в условиях риска и неопределенности необходимы специальные приемы и способы разработки и принятия решений. К ним относятся: прогнозируемые в будущем условия функционирования, разработка вариантов возможных направлений развития, оценка окупаемости вариантов развития, оценка альтернативных вариантов выбранному решению [3].

Риск можно отнести к такому уровню определенности, когда можно прогнозировать результат. При рассмотрении вариантов в принятии решений руководитель обязан рассмотреть возможные результаты в самых различных обстоятельствах или состояниях. Фактически решения принимаются в различных по отношению к риску условиях – определенности риска и неопределенности. При определенности риска руководитель принимает решение, когда он абсолютно точно знает конечные результаты рассматриваемых вариантов выбора. Это бывает относительно редко и чаще всего такие решения могут рассматриваться как элементы крупных решений. У исследователей экономико-математических методов такие ситуации с наличием определенности называются детерминистскими. Неопределенность среды можно характеризовать двумя причинами. Первая проявляется в случае целенаправленного противодействия третьих лиц или конкурентов, способы действий у которых неизвестны. При этом говорится о «целенаправленной» среде, а относящуюся к этому фактору неопределенность, которая зависит от поведения других лиц, преследующих свои цели, называют поведенческой неопределенностью. Другое название такой неопределенности – игровая, так как, как правило, принятие решения в таких ситуациях основано на использовании принципов теории игр. Яркий пример игровой неопределенности – поведение конкурирующих организаций. Вторая возникает в случае недостаточного изучения отдельных явлений, которые носят объективный характер и непосредственно влияют на принятие управленческого решения. Здесь имеется объективная среда, и относящаяся к ней неопределенность называется природной. К ней относят: экономические условия, внутреннюю и международную политическую обстановку, социальное положение населения, климатические и другие факторы. Они относятся к неопределенным, но не несут в себе сознательного противоречия.

Под понятием личностной неопределенности понимается сопровождающая процесс принятия решения неопределенность, которая зависит не только от состояния ситуации, но и от лица, принимающего решение. Бывает, что объективно рассматриваемая ситуация принятия решения вполне определенна, но по субъективным причинам она неопределенная. Это происходит потому, что одну и ту же проблему разные люди воспринимают по-разному, так как не всегда обладают необходимым опытом и знаниями. При этом отмечают личностную неопределенность, как неопределенность психических процессов, черт характера, физического состояния личности. В качестве примера, если рассматривать неопределенность психических свойств, то она может проявляться как неопределенность предпочтений или притязаний руководителя, который должен принимать решение.

К целевой неопределенности относится такая неопределенность, которая часто проявляется в нечеткой, недостаточно понятной формулировке цели принятия решения, а часто и присутствие у руководителя сразу нескольких противоречивых целей. Так, например, показателем целевой неопределенности может служить желание руководителя получить в результате рассматриваемого варианта максимальную прибыль при наименьшем уровне риска, что, как известно, практически невозможно выполнить в реальной жизни, и является крайне противоречивым требованием к качеству управленческого решения.

Чаще всего принятие управленческого решения – это результат нахождения эффективного компромисса. Положительный результат в одном достигается за счет определенного ущерба в другом. Например, повышение качества выпускаемой продукции, как правило, приводит к росту издержек. И тогда ряд потребителей будут довольны, а отдельные могут заключить контракт с поставщиком, у которого менее качественная, но более дешевая аналогичная продукция. Приобретение и внедрение автоматических линий позволит снизить общие издержки, но может привести к увольнению целого ряда работников. При принятии управленческих решений необходимо обязательно учитывать все возможные негативные последствия.

Задача принятия управленческого решения заключается в том, что для ее решения необходимо сопоставлять плюсы и минусы планируемых действий для получения максимального общего выигрыша. Очень часто руководитель вынужден принимать субъективное решение в том, какие негативные моменты допустимы для получения ожидаемого конечного результата. В организации определенным образом все принимаемые решения взаимосвязаны. Важное, стратегическое решение почти всегда зависит в полной мере от многих десятков, а то и сотен менее значимых решений. Способность руководителя предвидеть, каким образом выстраиваются и взаимодополняют друг друга принимаемые решения в существующей в организации системе управления, является важнейшим критерием, характеризующим эффективность руководителя при принятии управленческого решения, особенно в условиях риска и неопределенности.

Таким образом, состояние риска и неопределенности особенно остро ощущается во времена кризисных явлений и отрицательных моментов в экономике и политике, связанных с введенными санкциями. Поэтому именно в эти критические для многих организаций моменты должны быть приняты стратегически правильные решения [1].

Библиографический список

1. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / Т. Н. Бабич. – М. : КноРус, 2014. – 384 с.
2. Плошкин, В. В. Оценка и управление рисками на предприятиях : учеб. пособ. / В. В. Плошкин. – Старый Оскол : ТНТ, 2013. – 448 с.
3. Прохоров, Ю. К. Управленческие решения : учеб. пособ. / Ю. К. Прохоров, В. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2014. – 138 с.
4. Родионова, В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – М. : Перспектива, 2012. – 217 с.
5. Романова, М. В. Управление проектами : учеб. пособ. / М. В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 256 с.