

## Риск в принятии управленческих решений

Гладышева Э.Г., к.э.н, доцент

Бут Н., студентка

Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации,  
г. Краснодар

***Аннотация.** В статье раскрывается проблематика принятия эффективного управленческого решений; рассматривается взаимосвязь управленческого решения и риска; приводятся методологические основы риска; обосновываются методы предупреждения и снижения риска.*

***Ключевые слова:** принятие решений, риск-менеджмент, управленческий риск, управление рисками, резервирование риска, минимизация риска.*

## Risk in management decision-making

Gladysheva E. G., k. e. n, associate Professor

Boot N., student

Krasnodar cooperative Institute (branch) of the Russian University of cooperation

***Abstract.** The article reveals the problems of effective management decision-making; examines the relationship of management decision and risk; methodological basis of risk; substantiates the methods of prevention and risk reduction.*

***Keywords:** decision-making, risk management, management risk, risk management, risk reservation, risk minimization.*

Принятие решений является ключевым фактором эффективного управления и развития организации. В процессе разработки и принятия управленческих решений менеджер сталкивается с необходимостью проведения учета и анализа неопределенностей (рисков) и проведения необходимых мероприятий, позволяющих снизить риски.

Управленческая деятельность связана с риском, т. е. с вероятностью возникновения побочных эффектов, неблагоприятных результатов.

Теория риск-менеджмента полагает, что риском можно управлять, а именно, прогнозировать наступление рискованного события, принимать меры к снижению степени риска и на их основе принимать эффективное управленческое решение. Поэтому люди, принимающие и реализующие решения должны уметь правильно разрабатывать средства, с помощью которых можно либо уменьшить возможность их появления, либо локализовать негативные последствия, этим и обуславливается актуальность обсуждения проблематики рисков в управленческой деятельности. Такие действия называются управлением риском.

Для всех сотрудников, в деятельности которых присутствует необходимость работы с рисками необходимо понимание того, что риск - не случайное понятие, а конкретное событие, возникающее в ответ на ряд социальных, экономических, технических, организационных, психологических и т.д. факторов.

В Российской Федерации бурными темпами развивается рыночная экономика и при выходе на рынок предприниматели сталкиваются с определенными рисками, которые присутствуют на протяжении всей деятельности организации [10].

Современному предпринимателю необходимо ориентироваться в быстро меняющейся и неустойчивой внешней среде. Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной организации, но оказывающие

или могущие оказать воздействие на ее функционирование, и поэтому требующие принятия управленческих решений [7].

Принятие любого управленческого решения должно основываться на анализе факторов внешней и внутренней среды предприятия. Принятие решения относительно выбора стратегии развития компании требует особенно тщательного стратегического анализа, так как управляющий должен принимать решения, которые будут влиять на будущее организации. Этим объясняется огромная роль долгосрочного прогнозирования и стратегического планирования в современном бизнесе.

Под управленческим риском понимается качественное или количественное определение степени вероятности исхода события.

Риск — это определенная вероятность возникновения убытков или недополучения прибыли в отличии от ожидаемого результата. В любом определении риска можно увидеть основную черту — опасность или возможную неудачу.

Условия возникновения риска — это ситуация риска, появлению которой всегда сопутствуют три взаимосвязанных условия: наличие неопределенности, выбор альтернатив, возможность оценки вероятности осуществления выбранных результатов [1].

На уровень риска оказывают влияние многие факторы: объемы финансово-хозяйственной деятельности; профессиональная подготовка специалистов предприятия; стиль руководства и квалификация персонала; общий концептуальный подход к деятельности в условиях изменения в нормативно-правовой системе; разнообразие видов деятельности предприятия; степень компьютеризации деятельности; надежность системы внутреннего контроля; частота смены руководства и личные характеристики руководителей; число нестандартных для данной фирмы операций, деловое окружение [3].

Риски могут быть классифицированы по следующими признакам: по времени обнаружения; по центрам ответственности; по виновникам возникновения; по возможности страхования; по длительности действия; по методам обнаружения; по способам минимизации последствий; по этапам производственного цикла; по этапам технологического процесса; по производственным условиям; по этапам жизненного цикла продукции, производимой предприятием; по месту нахождения продукции; по этапам жизненного цикла продукции, реализуемой предприятием; по видам продукции (по номенклатуре, ассортименту); по типу организации производства; по уровню цен на производимую продукцию; по длительности и условиям хранения продукции на предприятии; по длительности и условиям хранения запасов сырья на предприятии; по потребителю продукции; по каналам сбыта и т.д. [5].

Управление риском как умение у руководителей необходимо формировать и развивать. Для этого следует научиться распознавать возможные случаи и оценивать вероятность возникновения риска, рассчитывать масштабы предполагаемого ущерба (степень риска), находить способы его предупреждения.

Управление рисками включает в себя четыре основных процесса: идентификация, анализ, планирование и контроль рисков.

Первой стадией является идентификация рисков. На этом шаге выявляются и описываются риски, которые могут возникнуть при реализации проекта, а также взаимосвязи рисков между собой, а так же выявленные риски классифицируются по группам.

На этапе анализа производится оценка рисков. Здесь подсчитываются вероятности рисков и ущерба, который они могут нанести, а также определяются границы рисков.

После идентификации и анализа рисков на стадии планирования разрабатываются мероприятия по предотвращению рисков и устранению их последствий, если они все же произойдут.

Задачей этапа контроля является мониторинг выявленных рисков и осуществление планово-предупредительных мероприятий. На основании данных такого мониторинга происходит инициирование ответной реакции на проблемную ситуацию в случае выявления таковой. Контроль над риском составляет существенную часть успешной деятельности организации [9].

В процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска управляющий сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени [8].

В основе управления риском лежат знания и опыт, полученные в результате тщательного изучения всех ранее возникавших случаев ущерба. Это дает возможность прогнозирования вероятности появления подобных случаев в будущем и своевременного принятия всех необходимых мер к минимизации его негативных последствий.

Решение — основа управления, выбор способа действий из нескольких возможных. Под оптимальным решением следует понимать такое, которое находится между хорошим и наилучшим [2]. Оптимальное решение — это всегда компромисс.

Принятие правильного решения — залог успеха деятельности управляющего. Принятие управленческих решений должно подчиняться правилам:

– прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом;

– не принимать решения, пока не будут рассмотрены все возможные варианты;

– сомневаться;

– стараться взглянуть на проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными;

– искать модель или аналогию, которая поможет лучше понять сущность решаемой проблемы;

– использовать диаграммы и схемы. Они позволяют охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом;

– задавать больше вопросов себе и партнерам. Правильно заданный вопрос может иногда радикально изменить содержание ответа;

– не удовлетворяться первым решением, которое придет в голову. Постараться найти слабые места, попробовать найти другие решения проблемы и сравнить их с первым;

– перед принятием окончательного решения поговорить с кем-нибудь о своих проблемах;

– не пренебрегать интуицией [4].

Все составляющие процесса управления рисками, при всем их отличии и специфичности, не имеют резко очерченных границ.

Существуют такие методы управления рисками, как (рис. 1) [6]:

– Избегание риска означает отказ от реализации мероприятия, которое связано с риском. Оно является наиболее простым и радикальным направлением в системе управления риском, позволяет полностью избежать возможных потерь и неопределённости.

– Снижение степени риска предполагает сокращение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий.

– Принятие (сохранение) риска означает оставление всего или части риска за предпринимателем, то есть на его ответственности. Сохранение риска не всегда означает отказ от любых действий, которые направлены на компенсацию ущерба, но такая возможность предусмотрена.

К эффективным методам предупреждения и снижения риска можно отнести: страхование, резервирование, диверсификацию, лимитирование.

– Страхование является одним из наиболее распространённых способов снижения рисков. Страхование - это соглашение, согласно которому страховщик за определённое вознаграждение принимает на себя обязательств возместить страхователю убытки или их часть, произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей или случайностей, которым подвергается страхователь или застрахованное им имущество.

Одной из форм страхования имущественных интересов является хеджирование - система мер, которая позволяет исключить или ограничить риски финансовых операций в результате неблагоприятных изменений курса валют, цен на товары, процентных ставок.

Резервирование средств как способ снижения отрицательных последствий наступления рисков событий состоит в том, что предприниматель создаёт обособленные фонды возмещения убытков за счёт части собственных оборотных средств. Часто резервирование рассматривают как страхование. Такой способ снижения риска предпри-

ниматель выбирает в тех случаях, когда затраты на резервирование меньше, чем стоимость страховых взносов при страховании.



Рис. 1. Классификация методов управления риском.

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Данный способ основан на понимании и реализации системного принципа взаимной связи и взаимной обусловленности явлений в сложной системе. Сни-

#### Литература:

1. Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2015. — 700с.
2. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 420 с.
3. Бельх Л.П. Реструктуризация предприятий: учеб. пособ./ Л.П.Бельх. — 2-е изд., доп. И перераб. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2007. — 511с.
4. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие/ А.А. Бовин, Л.Е. Черендикова, В.Я.
5. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 482 с.
6. Основы бизнеса/С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников). — М.: ЕАОИ, 2008, — 447 с.
7. Попков В.П., Евстафьева Е.В. Организация предпринимательской деятельности. — СПб.: Питер, 2007. — 352 с.
8. Шварц П. Ваше официальное будущее: Искусство предвидения и планирования будущего.— М.: АСТ, 2008. — 239 с.
9. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/tags/malyiy-biznes>
10. Молодой ученый. Бизнес в России [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive>

#### Literature:

1. Barannikov A. F. Theory of organization: Textbook for universities. - Moscow: UNITY-DANA, 2015. - 700S.
2. Baldin K. V. risk Management in innovation and investment activity of the enterprise: textbook / K. V. Baldin, I. Perederyaev, R. S. Golov. - M.: Dashkov and K, 2015. - 420 с.
3. White L. p. Restructuring of enterprises: training manual/ L. P. White. - 2nd ed., Rev. and extra — M.: UNITI — DANA, 2007. - 511с.
4. Bovin A. A. innovation Management in the organization: educational grant/ A. A. Bovin, L. E. Cherednikova, V. Ya.
5. Vorobyov, S. N. Risk management in business / S. N. Vorobyov, K. V. Baldin. - M.: Dashkov and K, 2013. - 482 C.
6. The fundamentals of business/S. A. Bocharov, A. A. Ivanov, S. Y. Oleynikov). - M.: EAOI, 2008, - 447 p.
7. Popkov V. P., Evstafieva E. V. organization of entrepreneurial activity. — SPb.: Peter, 2007. - 352 p.
8. Schwartz P. Your official future: the Art of foresight and future planning. — Moscow: AST, 2008. - 239 p.
9. Electronic scientific and practical journal "Economics and management" [Electronic resource]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/tags/malyiy-biznes>
10. Young scientist. Business in Russia [Electronic resource]. URL: <https://moluch.ru/archive>

жение риска можно обеспечить за счёт сознательного распределения активных средств между различными направлениями или способами.

Лимитирование представляет собой установление системы ограничений как сверху, так и снизу, способствующей уменьшению степени риска. Оно является более мягкой формой избегания риска.

Основными методами минимизации риска являются страхование, передача риска путем заключения определенных видов договоров, диверсификация деятельности, сокращение потерь путем разделения или комбинации рисков. Минимизировать риск можно также путем установления постоянного контроля качества производимой продукции, тщательного подбора персонала предприятия, проверки контрагентов, и т.д.

Для финансовой устойчивости бизнеса и снижения рисков используются многие способы минимизации рисков.

Таким образом, риски в управленческом решении играют огромную роль. Они позволяют принимать решения более взвешенно, продуманно и обоснованно, что в конечном итоге отражается на эффективности деятельности организации.