

УДК 338.27

## РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

© А.В. Мартынюк,<sup>1</sup> Н.Г. Уразова<sup>2</sup>Иркутский национальный исследовательский технический университет,  
664074, Российская Федерация, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Рассмотрена сущность риск-менеджмента и необходимость внедрения системы управления рисками на современных предприятиях. Произведен анализ подходов к построению рискованных моделей, выявлены факторы и условия их реализации в современных компаниях. Рассмотрены преимущества риск-ориентированного подхода к управлению на разных стадиях развития бизнеса компании, таких как формирование и согласование целей и планов развития бизнеса, процесс бизнес-планирования и оценка новых проектов, а также оценка влияния рисков на линейную операционную деятельность компании, предложены варианты эффективного управления бизнес-процессами с учетом неопределенности.

*Ключевые слова:* неопределенность, управление рисками компаний, риск-менеджмент, принятие управленческих решений

### RISK-ORIENTED APPROACH FOR ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS

© Alexey V. Martynyuk, Nina G. Urazova

Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov Str., Irkutsk 664074, Russian Federation

The article considers the essence of risk management and the need to introduce a risk management system in modern enterprises. It analyzes the approaches to the construction of risk models, identifies factors and conditions for their implementation in modern companies. The article discusses the benefits of a risk-based approach to management at different stages of the company's business development, such as the formation and alignment of business development goals and plans, the business planning process and the evaluation of new projects, and the assessment of the impact of risks on the company's linear operations, suggests effective management of business processes, taking into account the uncertainty.

*Keywords:* uncertainty, risk management companies, risk management, management decisions

В современных условиях бизнес вынужден действовать в условиях неопределенности, что заставляет предприятия выбирать риск-ориентированный подход к управлению. Многие эффективные компании уже сейчас широко используют различные инструменты риск-менеджмента, однако в России значительное количество организаций только осознает необходимость внедрения систем управления рисками.

Из множества определений понятия «риск» выберем следующее: риск – это экономическая категория, характеризующая поведение экономических субъектов в условиях неопределенности при выборе оптимального решения из числа альтернативных на основе оценки вероятности достижения желаемого (целевого, запланированного) результата и степени отклонений от него (отрицательных – убытки, недополучение прибыли или положительных – превышение прибыли), возникающих при реализации деятельности компании [1].

По проведенным оценкам уровня зрелости управления рисками в компаниях наибольших успехов в управлении рисками в российском бизнесе достигли крупные компании со штатом работающих от 5000 сотрудников и годовой выручкой до 500 млрд рублей [2]. Более 65 % компаний, принявших участие в исследованиях, имеют отдельные подразделения по управлению рисками, в остальных эти функции возложены на специалистов смежных подразделений. Подразделения по управлению рисками в большинстве случаев подчиняется генеральному директору (35 %), чуть меньшая доля подчиняется финансовому директору (25 %), директорату по стратегическому развитию они подчиняются в 15 % случаев, что свидетельствует о вовлеченности топ-менеджмента в риск-ориентированное управление. Для большинства компаний (85 %) развитие культуры управления рисками является ключевым направлением развития.

Различные исследования показывают, что ведение бизнеса без учета влияния рисков базируется на том, что основными исходными данными для принятия решений являются допущения, в то

<sup>1</sup> Мартынюк Алексей Владимирович, магистрант Института высоких технологий, e-mail: alexmar.irk@gmail.com  
Alexey V. Martynyuk, a postgraduate student of High Technologies Institute, e-mail: alexmar.irk@gmail.com

<sup>2</sup> Уразова Нина Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления промышленными предприятиями Института экономики управления и права, e-mail: urazova\_nina@mail.ru  
Nina G. Urazova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management of Industrial Enterprises Department of Economics of Management and Law Institute, e-mail: urazova\_nina@mail.ru

время как эффективно работающая система управления рисками основывается на объективной оценке текущего состояния бизнеса, возможности планирования в условиях неопределенности и наличии дополнительных аналитических данных для оценки принимаемых решений. Подобный подход к управлению позволяет выявить хорошо налаженные и четко функционирующие основные процессы и «узкие» места производства и управления. Обязательным условием развития системы управления рисками является готовность руководства (то есть заказчиков) и риск-менеджеров к возможным изменениям в работе и к полученным результатам. Наличие выстроенных связей и учет потенциального влияния рисков на достижение ключевых показателей эффективности деятельности компании обеспечат успешность проводимых изменений.

Рассмотрим основные подходы и варианты построения рискованных моделей, широко применяемых на практике российскими компаниями.

Во-первых, это построение рискованных моделей на основе финансовых моделей (например, с использованием Excel). Этот подход эффективен при наличии разработанных и используемых в компании финансово-экономических и бизнес-моделей на базе программы Excel, при необходимости тестирования бюджетов и бизнес-планов, при проведении оценки вероятности достижения ключевых показателей деятельности организации, а также при оценке новых проектов и бизнес-идей и при формировании сбалансированного портфеля инвестиций.

Во-вторых, это построение рискованных моделей на основе графиков проектов – SRA-моделирования. Их применение показало свою эффективность при наличии разработанных и согласованных календарно-сетевых графиков проектов в программах MS Project, Oracle Primavera, при необходимости тестирования возможных отклонений сроков завершения проектов и их влияния на бюджет проекта, а также при тестировании допущений, уже заложенных в график проекта, и при оценке реальности представленных предложений подрядчиков по срокам и бюджетам предстоящих работ.

При практическом применении результатов моделирования рисков в процессе оценки и принятия управленческих решений можно выделить следующие шаги.

1. Формирование и согласование целей и планов, процесс бизнес-планирования, определение диапазонов значений ключевых показателей эффективности. Если ранее подход к определению плановых значений на горизонт планирования осуществлялся путем индексирования предыдущих значений, то использование риск-менеджмента позволяет учитывать влияние на основные производственные процессы выявленных рисков и неопределенности. При подходе к определению пороговых значений также необходимо не только проводить стресс-тестирование плановых значений с заданием фиксированных диапазонов, но и учитывать идентифицированные риски и неопределенности.

2. Оценка новых проектов и ранжирование проектов по приоритетам и рискам, а также формирование риск-ориентированного портфеля проектов. Традиционный подход к оценке основных показателей эффективности проекта осуществляется путем линейных расчетов с учетом дисконтирования, в то время как риск-ориентированное управление учитывает комплексное (суммарное) влияние выявленных рисков и неопределенностей. При формировании риск-ориентированного портфеля проектов ранее производился отбор проектов с наилучшими показателями по итогам линейных расчетов. Наиболее эффективным является подход с учетом влияния выявленных рисков и неопределенностей, с включением рискованных, но перспективных проектов, дающих дополнительный синергетический эффект от реализации с другими проектами портфеля.

3. Оценка влияния рисков на линейную операционную деятельность компании, на ход реализации текущих проектов. Существующий подход к принятию решений основан на допущениях базового бизнес-плана без учета влияния рисков. Подход к принятию решений о необходимости внесения изменений на основании представленной статистики об изменении тренда основных показателей деятельности с учетом изменения плановых значений устаревает, ему на смену приходит подход к принятию решений о необходимости внесения изменений с опережением на основании полученных результатов моделирования и получения вариативных прогнозов изменения основных показателей деятельности.

При этом необходимо учитывать, что оценка рисков и потенциального влияния рисков на сроки и бюджет проектов могут вызвать отторжение у топ-менеджмента компании и критику со стороны стейк-холдеров. Для решения возникающих проблем целесообразно использовать следующие механизмы.

Во-первых, предоставление альтернативных методов оценок и расчетов влияния рисков (изменение прогресса выполнения работ) на сроки и стоимость реализации проекта – Schedule Performance Index [3].

Во-вторых, анализ и оценку бюджетов и сроков завершения работ с прогнозами по их наступлению, основанные на так называемом историческом опыте компании.

В-третьих, необходимо накопление статистических данных, подкрепление оценок фактами о реально наступивших событиях и составление прогноза с учетом предыдущих ошибок.

При этом у системы риск-менеджмента компании могут возникать определенные трудности для обеспечения эффективного управления рисками на предприятии. Прежде всего, многие сотруд-

ники не имеют представления о том, какие конкретные действия необходимо предпринимать в отношении производственных рисков, а система менеджмента не в состоянии отразить реальную экономическую угрозу наступления рискового события. Существующие параметры и ограничения по бюджету и расходам не согласованы с корпоративной моделью управления рисками. Лица, принимающие решения, не обладают достаточной информацией и ресурсами для эффективного управления рисками, при этом существующие ключевые показатели эффективности компании не соответствуют принятию решений, связанных с управлением рисками. Решением существующих проблем может стать повышение риск-культуры современных руководителей.

Сформированные компетенции руководителей и специалистов по управлению в области риск-менеджмента на российских предприятиях способны стать одним из ключевых факторов успеха конкурентных стратегий, поэтому проблемы анализа рисков, исследования их специфики и разработка подходов к управлению ими становятся в современных условиях достаточно актуальными. Управление рисками направлено на формирование практических навыков принятия сложных управленческих решений в условиях неопределенности. В связи с этим наряду с усвоением теории и методологии в данной области особое значение приобретает практическая отработка основных приемов и методов анализа и управления рисками.

#### **Библиографический список**

1. Колюхов В.Ю., Уразова Н.Г., Чемезов А.В. [и др.]. Управление рисками в инновационной деятельности: монография. Иркутск: Изд-во ИРНИТУ, 2015. 159 с.
2. Оценка уровня зрелости управления рисками в России. М., 2018 // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/ocenka-urovnya-zrelosti-upravleniya-riskami-rossii.html> (8.09.2018).
3. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Вузовский учебник, 2014. 167 с.