

## РИСКИ ОРГАНИЗАЦИИ: УГРОЗА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ?

**М. В. Кузьмина**

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,  
Москва, Россия

В статье рассматривается категория риска как следствие неопределенности внешней и внутренней среды, которая существует в деятельности любой организации на протяжении всего жизненного цикла. Анализируется гипотеза о том, что представление риска не только как угрозы, но и как определенной возможности несет в себе очень глубокий потенциал для развития предприятия. Рассматривается значение и использование фактора неопределенности с точки зрения перспектив повышения эффективности деятельности организации. Приводятся некоторые особенности процесса принятия решений в условиях неопределенности. Особое внимание уделяется влиянию субъективных параметров на процесс управления рисками в организации, в том числе индивидуальным характеристикам лиц, ответственных за принятие решений в условиях риска, таким как стремление достичь успеха и желание избежать неудачи, личное отношение к риску, склонность к коллективному или индивидуальному принятию решений, степень ответственности и пр. В заключение автором обосновывается суждение о том, что сам по себе риск является не опасностью для существования организации, а оценкой возможности достижения результата, соответствующего цели, в том числе и положительной.

*Ключевые слова:* риск, неопределенность, угрозы, возможности, управление рисками, анализ рисков, принятие решений.

## ORGANIZATION RISKS: THREAT OR OPPORTUNITY?

**Marina V. Kuzmina**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

The article studies the category of risk caused by uncertainty of external and internal environment, which exists in the work of any organization during its life cycle. The author analyzes the hypothesis that understanding risk not only as a threat but also as an opportunity has a great potential for the development of the enterprise. The idea and use of the uncertainty factor are discussed from the point of view of prospects of raising the organization efficiency. Specific features of the process of decision-making in uncertainty conditions are identified. Special attention is paid to the impact of subjective parameters on the process of risk management, including individual characteristics of people responsible for decision-making in conditions of risk, such as the desire to reach success and wish to avoid failure, personal attitude to risk, inclination to team or individual decision-making, a degree of responsibility, etc. In conclusion the author proves the idea that risk itself is not a hazard for the organization but an assessment of possibility to attain the result corresponding to the goal, including a positive one.

*Keywords:* risk, uncertainty, threat, opportunities, risk management, risk analysis, decision-making.

**Т**радиционно понятие «риск» рассматривается как синоним угрозы, опасности, нежелательности, в том числе и в сфере экономики. Потребность в сборе, анализе и оценке рисков в организации по большей части возникает только лишь с целью минимизации потенциаль-

ного ущерба. Полноценен ли подобный подход?

Для ответа на этот вопрос необходимо определить само понятие риска. Почти во всех проанализированных определениях делается акцент только на том, что риск ведет к каким-либо отрицательным последствиям, однако он всегда предполагает

вероятностный характер исхода. То есть риск можно охарактеризовать как потенциал получения результата, который отличается от ожидаемого (запланированного). В данном контексте уже гораздо логичнее говорить как о риске убытков, так и о риске сверхприбыли. Таким образом, риск как возможность наступления того или иного события непосредственно связан с понятием неопределенности.

Любые предсказуемые исходы, связанные с реализацией ранее определенной ситуации, некорректно соотносить с категорией риска, так как, являясь заведомо проигрышными, они становятся абсолютно ожидаемыми. В условиях определенности риск изначально отсутствует при любом исходе заданной ситуации.

Таким образом, «неопределенность является необходимым и достаточным условием риска в организации» [3. – С. 46]. В таком случае можно предложить следующее определение: риск – это свойство ситуации или явления, которое характеризуется неопределенностью исхода и ведет к позитивному или негативному воздействию (в данном контексте на организацию).

### **Описание риска через призму неопределенности**

Итак, риск в своей основе строится на неопределенности. Но как эта информация может помочь в деятельности организации? Неопределенность как одно из условий принятия решения подразумевает наличие, как минимум, двух возможных результатов для каждой альтернативы. В таком случае организации необходимо учитывать все возможные или хотя бы более вероятные исходы ситуации [3].

На практике, безусловно, не хватает ни времени, ни ресурсов на анализ и контроль всех возможных альтернатив. Поэтому зачастую организации предпочитают сосредотачиваться на выявлении и недопущении негативных результатов альтернатив, нежели на нахождении и стимулировании потенциальных выгод, что мо-

жет привести, как минимум, к упущенным возможностям для роста и, как максимум, к банкротству организации.

Таким образом, становится небезынтересным более подробно изучить некоторые способы управления неопределенностью.

Во-первых, неопределенность возникает при отсутствии или при неполной информации о факторах внешней среды. Имеются в виду факторы, которые «обуславливают действия других лиц, преследующих свои собственные, неизвестные данной организации цели» [3. – С. 51]. Тогда решения подчиняются принципам теории игр.

Один из самых ярких примеров игровой неопределенности – «парадокс заключенных». Предположим, две фирмы производят один и тот же продукт, они обе могут отказаться от рекламы товара или же нет. Находясь в состоянии неизвестности и неопределенности относительно решения друг друга, каждая организация рискует как понести ущерб в той или иной мере (например, при отказе от рекламы, когда конкурент принял решение рекламировать продукт), так и получить сверхприбыль (если организация предугадала решение своего конкурента не рекламировать продукт).

Есть факторы, появляющиеся из-за «недостаточной изученности некоторых явлений, имеющих объективный характер и сопровождающих процессы принятия управленческих решений» [3. – С. 51]. В качестве примеров можно назвать политику и экономику, желания потребителей и иные факторы, которые также являются неопределенными, но в отличие от действий конкурентов не имеют сознательно-го противодействия. В данном случае для принятия эффективных управленческих решений требуется разработка рациональной методики диагностики кризиса с учетом особенностей конкретной организации.

Во-вторых, неопределенность может быть также обусловлена личными каче-

ствами руководителя (лица, принимающего решения). То есть сама по себе ситуация может быть предсказуема, но с позиции взглядов конкретного человека она может выглядеть неопределенной. Объясняется это тем фактом, что люди иногда очень по-разному воспринимают, обрабатывают и интерпретируют одну и ту же информацию. В связи с этим говорят о личностной неопределенности.

Кроме того, влияние на принятие решений оказывает неопределенность личностных и психологических свойств руководителя. Эта неопределенность может выражаться, например, в нечеткой формулировке цели или в наличии нескольких противоречивых целей, что приводит к повышению вероятности ущерба [3]. Однако эта же личностная неопределенность может быть направлена на поиск нестандартных решений, методов оптимизации производства и т. д., что может привести к получению дополнительной прибыли.

Эффективность принятия решений при подходе, основанном на работе с рисками, с точки зрения неопределенности состоит в том, что неопределенность подчиняется математическим законам (теории вероятности). То есть «случайные факторы при массовом проявлении обладают статистической устойчивостью и описываются некоторым законом распределения вероятности» [3. – С. 51], что позволяет вычислить вероятность события, которое этому закону подчиняется, и принять наиболее выгодное решение.

Здесь существуют два серьезных нюанса, которые необходимо отметить отдельно. Во-первых, иногда для определения закона распределения необходимо обработать очень большой объем информации, что на практике почти невозможно сделать, особенно в нестабильных (кризисных) условиях принятия решений. Однако это абсолютно не значит, что подобными ситуациями нельзя грамотно управлять. Во многих случаях, когда отсутствует математическая информация, вероятность событий оценивается субъективно при помощи

опыта, интуиции и косвенных данных. Если они известны, то для принятия управленческого решения можно использовать аналогичные критерии. Субъективные оценки могут быть даже точнее математических, например, в условиях некачественных информационных данных [4].

Таким образом, при массовом проявлении случайные факторы подчиняются закономерностям и становятся интуитивно предсказуемыми (хотя и остаются непредсказуемыми в конкретном случае), что позволяет организации выгодно их использовать.

Другой спорный момент состоит в том, что невозможно принять решение при полной неопределенности, т. е. при отсутствии вообще какой бы то ни было информации о ситуации, в условиях которой нужно принять решение. Однако на практике очень мало управленческих решений принимаются при такой неопределенности. Это можно объяснить тем, что:

- у лица, ответственного за принятие решения, всегда есть возможность получить новую информацию о неизвестных ранее факторах;
- руководитель может смоделировать необходимую информацию на основании опыта (если ситуация аналогична тому положению, которое было в прошлом) или же при помощи своего креативного мышления;
- можно выдвинуть гипотезы о вариантах поведения объекта и предположить, что в пределах этого набора он будет руководствоваться смешанной стратегией на основе некоторого распределения вероятности.

Таким образом, несмотря на весьма распространенный среди современных организаций односторонний подход к управлению рисками, основанный на убеждении в их опасности, негативности и ресурсозатратной прогнозируемости, риски (как следствие существования неопределенности) вполне поддаются управлению.

### **Принятие решений в условиях неопределенности**

Как было отмечено выше, ситуация неопределенности имеет свою специфику, которая отражается и на процессе принятия решений. В первую очередь стоит отметить, что процесс принятия решений при неопределенности имеет несколько отличительных признаков: выбор из альтернатив, волевой акт, целенаправленность решения [3].

Поэтому эффективным методом для принятия решений можно считать одновременное применение знаний руководителя и технологий поддержки принятия решений, которые дают возможность систематизировать информацию, а также исследовать варианты решений.

По большей части этапы процесса принятия решения в условиях неопределенности не сильно отличаются от классических и представляют собой следующую последовательность:

- подготовка;
- обоснование;
- принятие решения.

На каждом из этих этапов решается множество подзадач. При этом решение может носить одновременно как параллельный, так и итерационный характер. Для некоторых подзадач (например, получение оценок альтернатив, моделирование предпочтений руководителя и др.) существуют достаточно хорошо проработанные подходы к их моделированию, большая часть которых основана на математической теории принятия решений.

С другой стороны, такие подзадачи, как анализ факторов, которые характеризуют моделируемую ситуацию, прогноз ее развития, отбор альтернатив для достижения нечеткой цели, решаются на приближенном уровне с помощью интуиции и нестрогих рассуждений [3].

Основная сложность, возникающая при решении подобных задач, состоит в том, что «аналитическое описание или статистическое наблюдение зависимостей между входными и выходными параметрами,

которые характеризуют исследуемую ситуацию, затруднено или невозможно, а также большинство параметров нельзя измерить, и описываются они только в качественном выражении» [3. – С. 57].

### **Субъективное восприятие риска**

Процесс принятия решений в условиях неопределенности (а следовательно, и результат принятия риска для организации) сильно зависит от личных характеристик, умений, опыта и даже настроения лица, принимающего решения, т. е. этот процесс подвержен влиянию психологии риска.

В психологических исследованиях риска можно выделить несколько направлений [5]. Остановимся на двух из них.

В первом риск рассматривается в рамках теории мотивации достижения, т. е. с точки зрения стремления человека к наилучшему выполнению деятельности в расчете на ситуативные преимущества: самоуверждение, признание коллег, улучшение своего финансового положения, возможность повышения социального статуса и т. д.

В подобной ситуации в поведении и решениях человека проявляются две противоположные тенденции: стремление достичь успеха и желание избежать неудачи. Однако именно данный психологический аспект риска способствует поиску нестандартных подходов к решению задач, мотивирует искать возможность для максимально эффективного использования ситуаций риска и рассматривать их с разных точек зрения.

В качестве яркого и показательного примера данного вида психологии риска можно привести ситуацию кризиса 2008–2009 гг., когда стоимость акций Сбербанка начала стремительно сокращаться, спровоцировав некоторую истерию, дальнейшую массовую продажу акций и, как следствие, еще большее падение стоимости. Однако нашлись люди, которые увидели возможность эффективного использования этой ситуации и воспользовались ею, а именно начали приобретать подешевев-

шие акции. В дальнейшем, как известно, ситуация достаточно быстро изменилась, было отмечено существенное повышение стоимости акций Сбербанка, особенно в

долгосрочной перспективе (рисунок). В итоге это принесло весьма неплохую прибыль лицам, которые не испугались неопределенности.

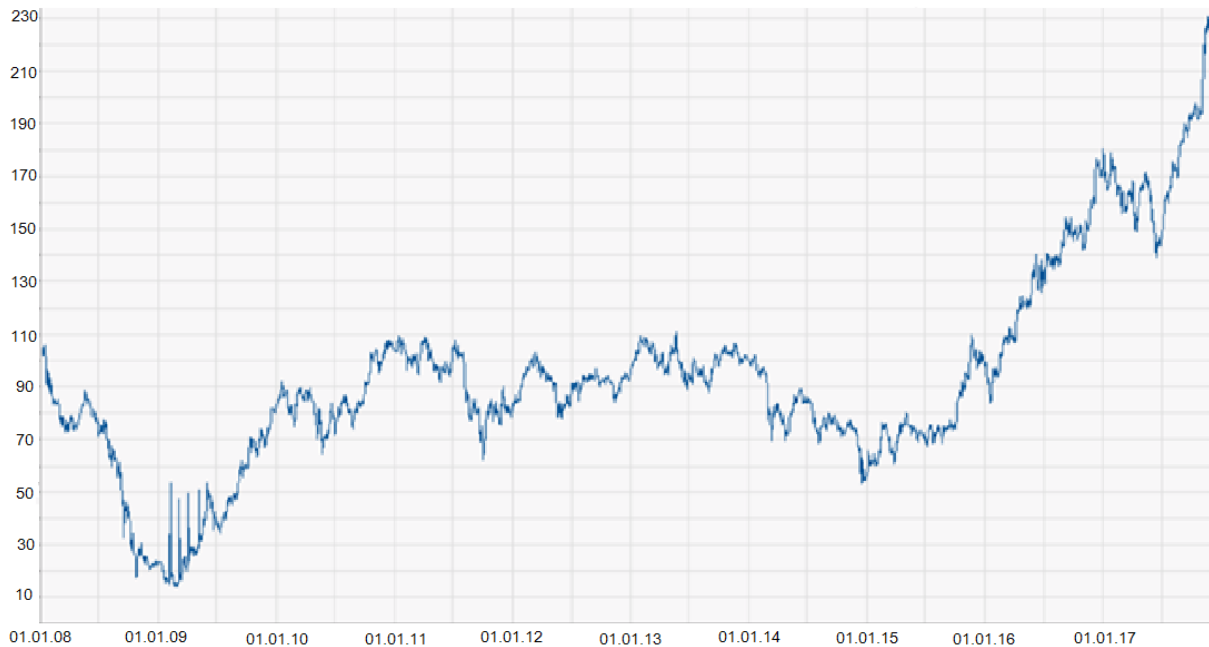


Рис. Динамика стоимости акций Сбербанка (с 1 января 2008 по 21 декабря 2017 г.) (в руб.) [6]

Таким образом, наблюдаются два подхода к управлению рисками. Первый был продемонстрирован большим количеством людей, воспринявших риск как угрозу и решивших радикально его избежать путем избавления от источника риска (акций, теряющих стоимость). Второй же подход требовал как рациональности, так и креативности, анализа и тщательной оценки сложившейся ситуации неопределенности (а следовательно, был более ресурсозатратным), но вместе с тем привел к прибыли.

Второе направление изучает групповое поведение в ситуациях риска и представляет собой социальный аспект риска. При принятии группового решения в условиях неопределенности факторы влияния не ограничиваются только внешней средой и личными качествами руководителя. Особенность состоит в том, что одна и та же ситуация для одного члена группы может

казаться рискованной, а для другого – нет. Это может быть вызвано самыми различными причинами, такими как социальный статус, должность, близость к власти, поддержка коллег, самоидентификация в организации конкретного субъекта и т. д. Однако от того, какая позиция относительно риска будет у более убедительного или активного члена группы, который сможет распространить свое мнение среди остальных, может зависеть судьба компании.

Как показывают исследования, коллективно обычно принимаются решения с большим уровнем риска, чем при индивидуальном подходе [5]. В группе человек чувствует разделение ответственности, снижение тревожности за последствия, повышение уверенности в правильности решения. Зачастую это помогает преодолеть излишний страх перед неопределенно-

стью и принять наиболее эффективное решение.

Результат, безусловно, может быть разным, однако понятно, что групповые решения не сводятся просто к сумме индивидуальных, а являются специфическим продуктом группового взаимодействия.

В качестве итога можно сказать, что характеристика какой-либо ситуации как рискованной строится на степени ее неопределенности для субъекта, ответственного за принятие решения. Сам по себе риск является не угрозой и опасностью для существования организации, как широко принято считать, а оценкой возможности достижения результата, соответствующего цели, в том числе и положительной.

Среди параметров, которые определяют критерии принятия решений в условиях

неопределенности, одним из основных можно назвать значимость успеха или цену неуспеха будущего действия. Психологически человек более склонен воспринимать риск как определенную возможность, если выгода будет высокой. Проблема в том, что не всегда эта выгода очевидна.

С помощью ряда исследований было установлено, что оценка рискованной ситуации зависит от человеческих склонностей, а также от обыденности ситуации, наличия или отсутствия группового давления, социального статуса человека, его финансового положения и т. д.

Приведенные выше рассуждения показывают, что суть риска многогранна и не может быть сведена до методов его избежания, что не просто неэффективно, но и опасно для существования организации.

#### Список литературы

1. Александров Г. А. Антикризисное управление. – М. : БЕК, 2002.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб. : Питер, 2008.
3. Дрогобыцкий И. Н. Поведенческая экономика: сущность и этапы становления // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 26–31.
4. Иванюк В. А., Абдикеев Н. М. Методы обнаружения кризисных ситуаций в экономике на ранних стадиях // Эффективное антикризисное управление. – 2017. – № 3. – С. 10–14.
5. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). – М. : Рид Групп, 2011.
6. Кузьмин Е. А. Проблема неопределенности как научной категории // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 3. – С. 90–100.
7. Финансовые новости: аналитика, котировки акций в реальном времени [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.finanz.ru/grafik/Sberbank> (дата обращения: 23.01.2019).
8. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. – М. : ЛОРИ, 2004.

#### References

1. Aleksandrov G. A. Antikrizisnoe upravlenie [Crisis Management]. Moscow, BEK, 2002. (In Russ.).
2. Grant R. Sovremennyy strategicheskiy analiz [Modern Strategic Analysis]. Saint Petersburg, Piter, 2008. (In Russ.).
3. Drogobytskiy I. N. Povedencheskaya ekonomika: sushchnost i etapy stanovleniya [Behavioral Economics: Essence and Stages of Formation]. *Strategicheskie resheniya i risk-meneditzhment* [Strategic Decisions and Risk Management], 2018, No. 1, pp. 26–31. (In Russ.).
4. Ivanyuk V. A., Abdikeev N. M. Metody obnaruzheniya krizisnykh situatsiy v ekonomike na rannikh stadiyakh [Methods of Detecting Crisis Situations in the Economy in the Early Stages]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie* [Effective Crisis Management], 2017, No. 3, pp. 10–14. (In Russ.).

5. Kochetkova A. I. *Osnovy upravleniya v usloviyakh khaosa (neopredelennosti)* [Management Fundamentals in Chaos (Uncertainty)]. Moscow, Rid Grupp, 2011. (In Russ.).
6. Kuzmin E. A. Problema neopredelennosti kak nauchnoy kategorii [The Problem of Uncertainty as a Scientific Category]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie* [Effective Crisis Management], 2014, No. 3, pp. 90–100. (In Russ.).
7. *Finansovye novosti: analitika, kotirovki aktsiy v realnom vremeni* [Financial News: Analytics, Real-Time Stock Quotes] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://www.finanz.ru/grafik/Sberbank> (accessed 23.01.2019).
8. Khit R. *Krizisnoe upravlenie dlya rukovoditeley i menedzherov* [Crisis Management for Executives and Managers]. Moscow, LORI, 2004. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

**Марина Владимировна Кузьмина**  
аспирантка кафедры управления  
рисками и страхования  
МГУ имени М. В. Ломоносова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский  
государственный университет имени  
М. В. Ломоносова», 119991, Москва,  
Ленинские горы, д. 1.  
E-mail: kuzmina.marishka@gmail.com

#### Information about the author

**Marina V. Kuzmina**  
Post-Graduate Student of the Department  
for Risk Management and Insurance  
of the Lomonosov MSU.  
Address: Federal State Educational Institution  
of Higher Professional Education Lomonosov  
Moscow State University, 1 Leninskie gory,  
Moscow, 119991, Russian Federation.  
E-mail: kuzmina.marishka@gmail.com