

Определение порядка формирования трансфертных (расчетных цен) позволяет решить одну из проблем, сдерживающих внедрение бюджетирования: формирование отчета о прибыли на уровне структурных подразделений.

Список использованных источников.

1. Королев, Д.А.. Организация системы бюджетирования на предприятии// Планово-экономический отдел. – 2004., №5. – с.24-30.
2. Славников, Д.Г. Минфином можешь ты не быть, но бюджетировать обязан// Финансовый директор. 2003, №9. – с.25-35.
3. Тихонов, Е.Н. Система бюджетного управления//Директор. 2003, №9. – с.40-43.
4. Толкач, В.В. В центре внимания финансовой ответственной ЦСО//Финансовый директор. 2003, №9. – с.18-24.

УДК 338.24: 65.012.123

**СПЕЦИФИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ В
СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

О.А. Виноградова, Р.И. Шахова

*Московский государственный университет
дизайна и технологии*

Предпринимательские решения в своей подавляющей массе являются вероятными и многовариантными. Поэтому наибольший практический интерес представляет исследование технологии принятия решений в условиях риска и неопределенности. Риск свойственен всякой активной человеческой деятельности, а что касается экономической сферы, то здесь умелое обращение с ним выступает неперменным условием выживания предприятий, особенно в сложных рыночных ситуациях.

Любая предпринимательская деятельность в условиях неопределенности характеризуется соответствующими этой деятельности видами рисков. Существующие риски разнообразны и могут быть разделены на множество категорий. Многогранность понятия риска обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Такие факторы принято называть рискообразующими, понимая под ними сущность процессов или явлений, способствующих возникновению того или иного вида риска и определяющих его характер.

Существует множество определений понятия «риск», что само по себе служит отражением сложности характеризуемого явления. Однако всеми признается, что величина риска составляет один из главных факторов, обуславливающих принятие того или иного решения. Риск как таковой различные авторы определяют как:

- наличие тенденций к отклонению фактических значений от планируемых показателей в условиях неопределенности;

- возможность положительного или отрицательного отклонения от ожидаемых (плановых) параметров (значений);
- вероятность отклонения от прогнозируемой цели, ради достижения которой принималось решение;
- потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения;
- некоторая совокупность (множество) опасностей и др.

Функционированию и развитию многих экономических процессов присущи элементы неопределенности. Это обуславливает появление ситуации, не имеющих однозначного исхода. Понятие «ситуация риска» можно определить как сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности. Если существует вероятность количественно и качественно определять степень вероятности того или иного варианта, то это и будет ситуация риска.

Ситуации риска сопутствуют три условия:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы (в т. ч. отказ от выбора);
- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Ситуацию риска следует отличать от ситуации неопределенности. Последняя характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решения или событий в принципе неустанавливаема. Ситуацию же риска можно охарактеризовать как разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т. е. объективно существует возможность оценить вероятность событий, предположительно возникающих в результате осуществления хозяйственной деятельности.

Оценка риска означает измерение допустимого уровня потерь и возможности их возникновения. Количественная мера риска обычно определяется абсолютным или относительным уровнем потерь: в абсолютном выражении - величиной возможного ущерба (в материальных или стоимостных показателях), а в относительном — отношением величины возможных потерь к некоторой базе, например, к капиталу.

Крайне важно оценить степень риска. Степень риска выражает размер наиболее вероятного ущерба, который может понести предприятие в результате того или иного действия, осуществляемого в соответствии с принятым руководителем решения.

С формальных позиций выявление и оценка степени приемлемого риска является сравнительно простой и решается посредством выделения зон риска по признаку ожидаемой величины потери:

- допустимый риск, в пределах которого экономически целесообразна коммерческая деятельность, поскольку величина вероятных потерь не превышает размера ожидаемой прибыли;
- критический риск, в пределах которого есть вероятность того, что возможные потери могут превысить величину ожидаемой прибыли;

- катастрофический риск, в пределах которого вероятны потери, превышающие критический уровень и способные достигнуть величины капитала предприятия, приводящие его к банкротству.

Риск как сфера профессиональной деятельности нуждается в управлении - в прогнозировании наступления рискованных событий и своевременном принятии комплекса мер для снижения его степени. В системе классификации типологии рисков, в которой четко определяется место каждого из них в общей совокупности, содержится потенциал возможностей для поиска способов и приемов, наиболее адекватных соответствующему виду риска.

Доказательством растущей значимости проблем риска является развивающийся риск-менеджмент - одна из важнейших областей современного управления. Риск-менеджмент связан со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих решений. Бурно развивается рискованный бизнес, поэтому с расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент выступает объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Риск-менеджмент состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Объектом управления выступают рискованные вложения капитала и экономические отношения между контрагентами в процессе реализации риска. Субъект управления представлен группой руководителей среднего звена (финансовый менеджер, риск-менеджер и др.), которая посредством различных вариантов осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления, возможное только при условии обмена информацией между названными подсистемами. В состав информации входят: сведения о вероятности наступления того или иного рискованного случая, о наличии (отсутствии) и величине спроса на товары или услуги, на капитал, о кредитоспособности клиентов, партнеров, конкурентов и т.п.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции, которые целесообразно объединить в две группы.

Функции объекта управления - это организация разрешения риска, рискованных вложений капитала, работ по снижению величины риска, процесса страхования рисков, экономических отношений и связей между хозяйствующими субъектами. К функциям субъекта управления относятся прогнозирование, организация, координация, регулирование, мотивация, контроль. Прогнозирование представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом или его составных частей; это предвидение определенных событий. Организация — объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. Координация - обеспечение согласованности работы всех звеньев системы управления риском. Регулирование - воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние его устойчивости в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Мотивация - побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результатах своего труда. Интегральная функция сводится к обеспечению снижения степени риска посредством четкой стратегии

и тактики управления, реализуемых на основе разработок теории управленческих решений.

В рамках риск-менеджмента и в согласии с теорией решений должны разрабатываться и реализовываться следующие проблемы, без предварительного исследования которых невозможно управление рисками и эффективные риск-решения:

- уклонение от ситуаций, в которых риск превышает приемлемый (допустимый) уровень;
- оставление риска за контрагентом/инвестором и др.;
- передача ответственности за риск, в частности страховой компании;
- снижение вероятности потерь (уменьшение их прогнозируемого объема).

В особом внимании риск-менеджмента нуждаются проблемы оценки риска в сложных и вместе с тем неопределенных ситуациях, в которых использование алгоритмов и формализованных методов расчетов весьма ограничено. В ситуации невозможности рассчитать риск, соответствующие решения разумно принимать с помощью эвристических методов, представляющих собой совокупность логических приемов и методических правил исследования и нахождения истины. При выборе конкретного способа разрешения риска следует руководствоваться следующими принципами эвристики:

- недопустимо рисковать суммой большей, чем это позволяет собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого, при условии, если разработчик четко и правильно представляет себе, что значит «многое» и что значит «малое»;
- необходимо предугадывать, с приемлемой долей достоверности, последствия риска;
- не следует заикливаться на одном варианте решения, тогда как существуют и другие варианты, возможно более эффективные.

Отсюда следует необходимость установления максимально возможного ущерба по каждому виду риска, соотнесения его с объемом капитала предприятия, подвергаемым данному риску, и сопоставления всего возможного убытка с общим объемом собственных финансовых ресурсов. Вслед за тем можно определить, не приведет ли данный риск к невосполнимым потерям или даже банкротству предприятия. В управлении финансовыми рисками существенно выполнение специальной программы, предусматривающей определение отдельных видов мер, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и др., а также контроль за реализацией намеченной программы, анализ и оценку результатов выбранной альтернативы рискованного решения.

Таким образом, можно сделать выводы о том, что учет факторов риска и неопределенности при принятии управленческих решений является объективной необходимостью. Применение принципов риск-менеджмента способствует последовательной разработке и оценке решения.