

**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ**

*Аннотация:* Статья посвящена экономической сущности неопределенности и рисков и их роли в управлении международной компанией на примере реально существующей компании, а также систематизируются виды рисков, с которыми может столкнуться компания.

*Ключевые слова:* международная компания; рынок; неопределенность; риски; инвестиции; управление

*Xu Jieyu*

*master's degree student*

*Moscow Pedagogical State University*

**UNCERTAINTY AND RISKS IN THE MANAGEMENT OF AN  
INTERNATIONAL COMPANY**

*Abstract:* The article is devoted to the economic essence of uncertainty and risks and their role in the management of an international company using the example of a real-life company, and also systematizes the types of risks that a company may face.

*Keywords:* international company; market; uncertainty; risks; investments; management

В современной реальной рыночной обстановке формирование целей и задач производственно-хозяйственной деятельности международных

компаний и выработка управленческих решений происходят в условиях неопределенности протекания рыночных процессов, что приводит к трудностям к достижению целей и задач деятельности, снижению запланированной прибыли и к дополнительным затратам производственных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Причиной отклонения производственно-хозяйственной деятельности международной компании от намеченных целей часто является неопределенность внешней среды, нестабильность условий рыночной деятельности. (Белов, 2019).

К видам внешней среды , в наибольшей степени влияющих на деятельность международных компаний следует отнести: экономическую; политическую; законодательную; демографическую, географическую; научно-техническую; культурную.

Неопределенность экономических процессов, протекающих во внешней среде функционирования международных компаний приводит к неполноте и несвоевременности используемой в процессе принятия решений информации, а используемая информация характеризует реальную рыночную ситуацию не достаточно полно и не точно.

При формировании и реализации стратегий деятельности международной компании неопределенность внешней среды и протекающих в ней экономических процессов отражается на всех этапах подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

К таким этапам относятся: определение хозяйственных проблем; выявление ситуации принятия управленческих решений и факторов, влияющих на их формирование; разработка целей и постановка задач производственно-хозяйственной деятельности на текущий период и долгосрочную перспективу; разработка вариантов решения задач; выбор оптимального варианта решения задач; технико-экономическое

обоснование выбранного варианта; реализация выбранного варианта решения задач; оценка экономической эффективности реализации задач.

Проявление неопределенности может привести к недостижению целей и реализации запланированных задач, к необходимости их изменения, к изменению управленческих решений, к существенным экономическим потерям.

Наличие неопределенности означает, что каждый факт или событие, касающееся того или иного элемента производственно-хозяйственной деятельности международной компании, следует рассматривать как одно из возможных. Соответственно, принятие управленческих решений в условиях неопределенности всегда является многовариантной задачей.

Наличие неопределенности в деятельности международной компании приводит к ситуации, когда при реализации выбранного управленческого решения не достигаются поставленные цели и задачи. (Гэлаи, 2019).

Под предпринимательским риском следует понимать риск, возникающий при любых видах деятельности международной компании, связанных с производством и реализацией товаров и услуг, товаро-денежными и финансовыми операциями, реализацией социально-экономических, производственных, научно-технических и инновационных проектов в условиях неопределенности, характеризующийся опасностью недополучения запланированной прибыли и частичной или полной потерей различных видов ресурсов: материальных, финансовых, трудовых и других. (Горнштейн, 2016).

Хозяйственный риск представляет обобщенную характеристику комплексного процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения в условиях неопределенности. Он отражает, в определенной степени, уровень нежелательного развития производственно

- хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта в конкретной ситуации принятия управленческих решений.

Понятие конкретной рискованной ситуации и ее анализ являются необходимым этапом принятия управленческих решений в производственно - хозяйственной деятельности. При этом под ситуацией принятия управленческого решения следует понимать совокупность реальных объективных условий осуществления деятельности хозяйствующих субъектов. (Федорова, 2019).

Следует отметить, что понятие риск ранее использовалось преимущественно в страховой деятельности, при проведении различных финансовых операций, в биржевой деятельности. В то же время в условиях глобализации мировой экономики, интернационализации бизнеса, развитии рыночных отношений, важнейшего значение приобретает проблема исследования процессов возникновения рисков и управления рисками именно в предпринимательской деятельности, в том числе на международных рынках.

С позиций управления производственно-хозяйственной деятельностью международной компанией важно разделять понятия «неопределенность» и «риск». По нашему мнению, неопределенность следует рассматривать как характеристику существующей объективной рыночной реальности или ее субъективного представления с позиций менеджмента международной компании.

С другой стороны, риск представляет характеристику объективной реакции с позиций целенаправленной деятельности международной компании в реальных рыночных условиях.

В производственно-хозяйственной деятельности международных компаний важным фактором, позволяющим разделить риск и неопределенность, является то что появление риска всегда

непосредственно связано с целенаправленной деятельностью хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности, всегда объективно существующей, независимо от такой деятельности.

Риск является одной из составляющих процесса принятия управленческих решений международной компанией в условиях неопределенности внешней среды: состояния и динамики развития рынка; уровня, характера и динамики потребительского спроса; уровня и характера рыночной конкуренции; поведения всех партнеров по бизнес-процессам - поставщиков, посредников, клиентов, конкурентов, субподрядчиков, контактных аудиторий; поведения хозяйственных органов управления и надзорных органов; полноты, достоверности и оперативности информации о рыночных процессах.

Сущность рисков выражается в их функциях, поэтому при организации управления хозяйственными рисками международной компании важно их идентифицировать.

Проведенные исследования позволяют выделить следующие основные функции хозяйственных рисков:

- аналитическая функция, обусловленная необходимостью путем проведения анализа обоснованного выбора оптимального варианта управленческого решения из возможных вариантов;

- регулятивная функция риска, конструктивная форма которой заключается в принятии риска, сознательном и рациональном отношении к риску, в готовности рисковать как одного из факторов успешной производственно - хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта; другая форма проявления регулятивной функции риска - деструктивная проявляется в игнорировании риска;

- защитная функция риска , представляющая необходимость институционального закрепления прав хозяйствующего субъекта на принятие управленческих решений, связанных с хозяйственными рисками;

- когнитивная функция, состоящая в приобретении руководством, менеджментом и работниками хозяйствующего субъекта новых знаний о свойствах и характеристиках окружающей среды, взаимодействии с ее составляющими;

- компенсационная функция, характеризующая рациональное, сознательное отношение к риску как фактор стабилизации положения хозяйствующего субъекта в окружающей среде;

- инновационная функция, направленная на определение оптимального соотношения между высоким уровнем прибыли инновационных решений, с одной стороны, и их повышенным риском, с другой стороны.

Понятно, что ни один субъект, участвующий в рыночной деятельности как на национальных, так и на международных рынках, не может оценивать все факторы и источники неопределенности, масштабы и результаты их проявления, степень реальности и время их проявления. (Касьяненко, 2019).

В подобных условиях хозяйствующий субъект при формировании и реализации управленческих решений заведомо не учитывает вышеуказанные факторы и принимает необоснованные и неподготовленные решения, результаты которых от него не зависят, либо зависят в малой степени.

В других случаях хозяйствующий субъект проводит анализ факторов и предпосылок проявления неопределенности, стремится получить необходимую информацию и разработать механизмы прогнозирования, оценки и учета неопределенности, снижения тем самым уровень рисков

своей деятельности, но, понимая при этом невозможность полного избавления от рисков.

С позиций управления рисками производственно-хозяйственной международной компании важное исходить из полисубъектности риска. Дело в том, что в рамках хозяйствующего субъекта отношение к риску, оценка допустимого его уровня и последствий, также как и методов, организации и времени управления рисками могут существенно отличаться с позиций отдельных субъектов производственно-хозяйственной деятельности и заинтересованных лиц.

Такие отличия в оценке рисков могут быть в позиции менеджмента хозяйствующего субъекта, его работников; акционеров; собственников; стейк-холдеров.

Своя позиция в отношении хозяйственных рисков может быть у инвесторов, финансово-кредитных учреждений, органов хозяйственного управления, надзорных органов, инвестиционных компаний, страховых компаний, региональных и местных органов управления, на территории которых осуществляется та или иная деятельность хозяйствующего субъекта.

Указанное приводит к выводу о том, управление рисками производственно-хозяйственной деятельности международной компании следует проводить как с позиций хозяйствующего субъекта в целом, так и с позиций отдельных видов ее деятельности и отдельных структурных подразделений.

Управление рисками следует проводить также с позиций и с учетом интересов всех вышеуказанных участников и заинтересованных сторон бизнес-процессов международной компании.

### **Использованные источники:**

1. П.Г. Белов. Системный анализ и программно-целевой менеджмент рисков: — М.: Юрайт, 2019.
2. М.Ю. Горнштейн. Риски в производственно-хозяйственной деятельности предприятий: классификация, оценка, управление. // - 2016. - № 2(72). - с. 26-32
3. Д. Гэлаи, М.Кроуи. Основы риск-менеджмента. - М.: Юрайт, 2019
4. Т.Г. Касьяненко. Анализ и оценка рисков в бизнесе. — М.: Юрайт, 2019.
5. Е.А. Федорова. Финансовая среда предприятия и предпринимательские риски. - М.: Крокос, 2017