

УДК 629.7.621.396 (083)

РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗРАБОТКУ БИЗНЕС-ПЛАНА

А.А. ГОРЯШКО

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Фридляндом А.А.

Рассматриваются риски при принятии управленческих решений и их влияние на разработку бизнес-плана.

Ключевые слова: риски, управленческие решения.

Вероятностный характер принимаемых управленческих решений неизбежно сопряжен с риском принятия неудачного, а быть может, и ошибочного решения. Под риском можно понимать такое управленческое решение (воздействие), последствие которого либо может резко улучшить итоговые показатели работы, либо, наоборот, еще в большей степени их ухудшить. Для количественной оценки целесообразно ввести вероятность успеха P_{yc} и вероятность неуспеха $P_{нuc}=1-P_{yc}$, выигрыш, который может быть обеспечен B_{yc} , и издержки от неуспеха $I_{нuc}$. В этом случае принятие управленческого решения в условиях риска даст эффект \mathcal{E}_p , количественно оцениваемый очевидным равенством $\mathcal{E}_p=P_{yc}B_{yc}-(1-P_{yc})I_{нuc}$. Если эта величина существенно больше нуля, то риск можно считать оправданным.

На практике риск определяется как изменение численного значения некоторых итоговых показателей проекта, таких как: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и срок окупаемости проекта (PB).

Несмотря на большое многообразие всевозможных рисков, тем не менее, можно выделить 5 типов основных рисков, присущих практически всем проектам.

Маркетинговые риски проекта возникают при уменьшении объема грузовых авиаперевозок, а также при снижении тарифов на авиаперевозки. Этот риск является наиболее значимым для большинства инвестиционных проектов.

Обычно проект не окупается при снижении объемов продаж более чем на 5%, при этом срок окупаемости обычно увеличивается более чем на 20 лет.

Однако как показывает практика гражданской авиации, при соответствующей корректировке производственных расходов проект может окупиться и в случае снижения объемов продаж до 10%, при этом срок окупаемости в таком случае может увеличиться менее чем на 20 лет.

Риски превышения бюджета проекта, к которым могут приводить неожиданные, непрогнозируемые ситуации, возникающие по внешним и субъективным (недостаточная проработка проекта и т.п.) причинам. К рискам такого класса приводят такие ситуации, как увеличение срока окупаемости проекта как напрямую, так и вследствие недополученной выручки.

Оценка риска – низкая, поскольку при рассмотрении проекта применяются максимальные оценки всех статей расходов и объемов капитальных вложений.

Общэкономические риски связаны с общегосударственными проблемами и в малой степени зависят от самого авиапредприятия.

Оценка рисков – низкая. Тенденции развития отрасли грузовых авиационных перевозок, хотя и коррелируют с общэкономической ситуацией, существенно выше, например, показателей роста ВВП в связи с тем, что рынок авиаперевозок далек от насыщения.

Риски, связанные с наличием угрозы безопасности полетов и авиационной безопасности, выступающие как ограничительные факторы при выборе организационных и экономических управленческих решений. При планировании элементов обеспечения авиационной безопасности должны быть рассмотрены следующие факторы: страновой (региональный фактор);

организация логистических цепей; расположение и доступность зон, требующих мер по обеспечению авиационной безопасности; требования регулирующих органов (национальные, международные, промышленные стандарты и т.п.); требования таможенного регулятора; собственные требования с учетом уровня конкурентоспособности, качества, эффективности и т.д. Методы контроля безопасности, такие как спецификации для соответствующего оборудования, должны быть включены в детальное планирование инфраструктуры.

Названные выше риски с неизбежностью требуют своего отражения при разработке стратегии бизнес-плана и его реализации.

Разработка бизнес-плана – необходимый элемент системы управления авиапредприятием. При всем многообразии авиапредприятий, видов деятельности, задач развития производства или при создании нового «бизнес-дела» в соответствующих бизнес-планах можно выделить 6 общих моментов, необходимых для их реализации (рисунок).



Рисунок. К разработке бизнес-плана

**THE RISKS WHEN TAKING THE DECISIONS AND THEIR INFLUENCE
UPON DEVELOPMENT OF THE BUSINESS PLAN**

Gorjashko A.A.

The risks are considered when taking the management decisions and their influence upon development of the business plan.

Key words: risks, management the decision.

Сведения об авторе

Горяшко Андрей Алексеевич, 1963 г.р., окончил КИИГА (1990), соискатель МГТУ ГА, автор 4 научных работ, область научных интересов – организация производства на предприятиях гражданской авиации.