

Федулова І.В., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет
felina9@ukr.net

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** При ідентифікації, оцінці і оброблянні ризиків часто використовується суб'єктивний підхід, тобто процес управління ризиком залежить від особистісного сприйняття і відношення до ризику менеджерів підприємства. В таких умовах важливим є виявлення поведінкових і психологічних аспектів, що заважають виявляти, оцінювати і управляти ризиками.*

***Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент; ідентифікація ризику; процес ризик-менеджменту; прийняття рішень.*

Актуальність. Ризик не потрібно розглядати як негативну рису діяльності підприємства. Сутність ризик-менеджменту полягає не в запобіганні ризику, оскільки тоді зникає й винагорода, а в управлінні ним. Головною задачею ризик-менеджменту є визначення, коли можна ризикувати, а коли не потрібно. Мета ризик-менеджменту підприємства полягає в створенні, захисті і зростанні багатства за допомогою факторів невизначеності, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення організації своїх цілей. Ризик включає в себе невизначеність майбутніх винагород (як їх зростання так і їх падіння). Нові можливості в бізнесі нерозривно пов'язані з плануванням майбутніх дій. Сучасні компанії повинні дивитись вперед, розуміючи, що вони просто не можуть вести свої справи як раніше. Але при визначенні ризику виникає ряд проблем, які пов'язані з тим, що при цьому часто використовується суб'єктивний підхід, тобто ідентифікація ризику залежить від особистісного сприйняття і відношення до ризику менеджерів підприємства. В зв'язку з цим можна вважати, що дана тема є актуальною і важливою.

Постановка задачі (мета). Дослідження психологічних аспектів ризик-менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень і визначення когнітивних ілюзій при врахуванні ризику в діяльності підприємства.

Результати. У 1970-роки вважалося, по-перше, що люди в цілому раціональні і мислять логічне. По-друге, що більшість відхилень від раціональності пояснюється емоціями. З тієї пори психологи і економісти розвивали іншу точку зору, яка базувалась на аналізі

того, як ми думаємо. Дослідження Д. Канемана показали, що постійні помилки мислення людей обумовлені скоріше самим механізмом мислення, ніж впливом емоцій [1]. В загальному дослідники згодні з тезою про те, наш розум схильний до систематичних помилок і ці помилки обумовлені самим механізмом роботи нашого мозку, над яким людина в основному не владна. Головна ідея Д. Канемана полягала в тому, щоб продемонструвати роботу розуму з урахуванням останніх відкриттів в когнітивній та соціальній психології.

З помилковими економічними рішеннями пов'язана інша ідея Д. Канемана — про поділ людського мислення на дві системи, швидку і повільну [1].

Систему 1 зазвичай називають інтуїцією. Вона працює автоматично, миттєво виносячи рішення на підставі суб'єктивного досвіду і загальних стереотипів.

Система 2 — свідоме мислення, яке неквапливо і уважно аналізує можливі варіанти.

Поки ми не спимо, працюють обидві системи: перша — автоматично, а друга — знаходиться в комфортному режимі мінімальних зусиль. Коли все відбувається гладко, Система 2 приймає пропозиції Системи 1 зовсім або майже без змін. Як правило, ми віримо своїм враженням і діємо згідно зі своїми бажаннями, і зазвичай це цілком прийнятне.

Система 2 приходить в дію, коли виявляється подія, що порушує модель навколишнього світу в поданні Системи 1. Більшу частину часу Система 1 відмінно виконує свої функції, однак їй властиві свої спотворення і систематичні помилки, особливо погано вона розбирається в логіці і статистиці.

У нормальному стані наш розум відчуває інтуїтивно і має думку майже про все, що нам зустрічається. Інтуїція підходить для вирішення повсякденних завдань, але коли ставки високі і від нашого рішення залежить наш добробут, то варто її пригальмувати і зусиллям волі включити Систему 2 [1].

Основну частину помилок люди здійснюють за вибраними шаблонами – це систематичні помилки (bias) передбачувано виникають в одних і тих обставинах.

Психологи Даніель Канеман і Амос Тверські, що не дожив до премії шість років, вважаються батьками поведінкової економіки. Ці вчені доводили існування систематичних помилок в оцінці ризику і ймовірності доходів і втрат. Вони описали «когнітивні ілюзії», що спотворюють здатність до раціональної оцінки [2].

Теорія перспектив пояснює, чому в умовах невизначеності люди прагнуть до збереження фінансового рівня, а не до його

збільшення. Людська психіка сприймає не стільки абсолютне значення свого багатства, скільки його зміну, причому радість від виграшу завжди менше, ніж гіркота від поразки.

Д. Канеман і А. Тверські за допомогою своєї концепції поставили ряд питань, відповіді на які полягають в сфері психології прийняття управлінських рішень.

Чому керівники часто не бачать ризики?

Чому керівники недооцінюють ризики, навіть коли змогли їх побачити?

Чому керівники не здатні управляти ризиками?

Для розуміння цих питань вченими були визначені когнітивні ілюзії (метальні пастки) – це люди і їх поведінка, яка заважає їм виявляти, оцінювати і управляти ризиками без спеціальної підготовки. Як наслідок виникає погана репутація ризик-менеджменту, слабкі ризик-менеджери, ситуації, в яких політика переважає над економікою. Розглянемо ці когнітивні ілюзії з точки зору прийняття рішень в ризик-менеджменті.

Надмірний оптимізм – це властивість, яка притаманна кожному. Ця когнітивна ілюзія не має нічого спільного з оптимізмом або песимізмом, тому що навіть самий відчайдушний песиміст все одно буде недооцінювати невизначеність і ризик в процесі господарської діяльності. Так налаштований наш мозок.

Досвід, освіта і звички керівника (професійна деформація) переміщують чисельні ризики в так звану «сіру зону», що означає, що чисельні ризики не можуть і не будуть виявлені, це так звані ризики невидимки.

Існує небезпечна тенденція переконувати себе і інших в тому, що вже прийняте рішення було правильне, не дивлячись на нові вихідні або проміжні результати. Керівники пропускають нові факти через призму того, що знають і у що вірять – це заважає їм тверезо бачити нові ризики.

Керівники постійно недооцінюють ризики, які обіцяють високу винагороду. Якщо мова йде про суттєву вигоду, наш мозок стає сліпим до реальних фактів і не дозволяє нам тверезо оцінювати істотність тих чи інших ризиків.

Оцінка ризику залежить від початкового формулювання ризику і того вигляду, в якому представлена інформація. Дуже важливо правильно формулювати ризики.

Керівники часто приймають свої рішення виходячи з невеликих, статистично незначимих вибірок. Це небезпечна пастка, яка заставляє керівників робити висновки, виходячи із неповної, спотвореної інформації. Тут важливо зберігати баланс, так як в

реальному житті не завжди можливо отримати вичерпні дані для прийняття рішень. Але все ж потрібно пам'ятати, що вибірка менше за 30 не є статистично значущою.

Ілюзія контролю над ситуацією заважає керівникам об'єктивно оцінювати ризики. Вважається, що якщо ризик очевидний, то їм хтось десь вже управляє. А якщо ризик управляється, то його можна не брати до уваги.

Часто приймаються рішення, які знижують поточні ризики, але посилюють майбутні ризики.

Керівники вважають, що негативні дії гірші/аморальніші, ніж негативні бездіяльності. В цьому разі виникає ситуація уникнення відповідальності за прийняте рішення будь-якою ціною. Краще нічого не робити ніж допуститись помилки вважають помилково менеджери, особливо в умовах, коли необхідне рішення неочевидне.

Керівники надають високої значимості заходам, які призводять до повної ліквідації ризику, і ігнорують всі інші. Не всі ризики можливо повністю ліквідувати, але це не значить, що ними не потрібно управляти. Дві третини ризику, краще, ніж цілий ризик, але багато керівників вважають інакше.

Цікавим є підхід окремих дослідників, які вважають, що довіра асиметрична. Основні положення цього твердження полягають у наступному [3]:

- Набагато легше зруйнувати довіру ніж побудувати її.
- Негативні події переважають позитивні.
- Негативні події більш чітко визначені (нещасні випадки, брехня), ніж позитивні.
- Позитивні події часто нечіткі.
- Джерела поганих новин здаються надійнішими, ніж джерела хороших новин.
- Легше продемонструвати ризик, ніж його відсутність.

Таким чином можна говорити про те, що ризик-менеджмент враховує людські і культурні фактори. На рис. 1 показано який внесок здійснюють зусилля ризик-менеджерів по окремих етапах системи управління ризиками. Як можна побачити найбільш трудомісткою складовою є етап, який стосується оброблення ризиків і складання звітності, а це стосується саме процесу прийняття рішень. Оброблення ризиків – це процес свідомого змінювання ризиків. Будь-яка система заходів з оброблення ризиками повинна бути спрямована на досягнення наступного мінімуму: надійність і ефективність роботи організації; ефективність внутрішнього контролю; відповідність законам і нормативам [4].

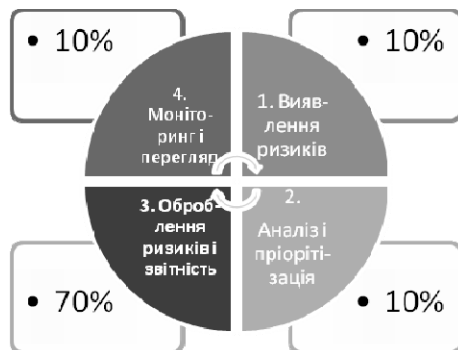


Рис. 1. Зусилля ризик-менеджерів в процесі управління ризиком

Тема культури управління ризиками на сьогоднішній день є, мабуть, найважливішою в ризик-менеджменті [5]. Культура управління ризиками – створення в організації такого середовища, яке б сприяло виявленню, оцінці і зниженню ризиків, а також відкритій комунікації про ризики. Управління ризиками – це 10% — процес і 90% — культура. Всі підходи ризик-менеджменту ефективні настільки, наскільки розвинена культура управління ризиками в організації і наскільки значима роль, яку ризик-менеджери, відіграють в розвитку цієї культури.

Висновки. Виробнича діяльність підприємств супроводжується наявністю широкого спектру ризиків, реалізація яких не повинна впливати на стійку роботу компаній. Сьогодні ризик-менеджмент розглядається як самостійний напрям діяльності будь-якої компанії і все більше підприємств різних секторів економіки інтегрують його в свою діяльність.

Узагальнюючи досвід сучасних компаній, які використовують ризик-менеджмент в своїй діяльності, можна виділити наступні сучасні виклики ризик-менеджменту.

1. Перехід від ризик-менеджменту, як від самостійної системи, до кількісних інструментів оцінки ризиків, які вбудовані в ключові процеси організації.

2. Управління ризиками в більшості залежить від розвитку культури управління ризиками. Менеджери вважають, що якщо вони будуть говорити про ризик, який існує, то їм буде поставлено в провину, що вони допустили цей ризик. Але керівникам потрібно усвідомлювати, що робота з виявлення ризиків спрямована на запобігання покарання у випадку реалізації цього ризику без вжитих заходів з управління ним.

3. Роль ризик-менеджера в компаніях повинна змінитись. Система управління ризиком повинна бути побудована таким чином, щоб відповідальність за ідентифікацію ризиків окремих сфер діяльності, за розробку коригувальних заходів по виявленім недолікам і контролювання дотримання їх, була покладена на всю управлінську команду в межах відповідальності за зазначені сфери діяльності.

4. Для виконання своєї ролі команда ризик-менеджерів повинна володіти чотирма ключовими компетенціями: стандарти, кількісна оцінка ризиків, психологія ризику, специфіка бізнесу. Такий рівень обізнаності необхідний і достатній для побудови дієвої системи ризик-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидко і повільно. – К.: Наш формат, 2017. – 480 с.
2. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 632 с.
3. Marsden E. Risk perception. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <eric.marsden@risk-engineering.org>
4. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (RiskManagementStandard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.
5. Сидоренко О. Как воспитать культуру управления рисками? // Эффективное антикризисное управление. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.info.e-c-m.ru/magazine/78/eaу_78_222.htm

Fedulova I.V., PhD.,
Proffesor of Management Department,
Kyiv national university of trade and economics
felina9@ukr.net

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF RISK-MANAGEMENT

Summary. *When identifying, assessing and treating risks, a subjective approach is often used, that is, the risk management process depends on personal perception and attitude towards the risk of enterprise managers. In such circumstances, it is important to identify behavioural and psychological aspects that hinder the detection, evaluation and management of risks.*

Key words: *risk, risk-management; identification of risk; process of risk management; decision-making.*