

УДК 338.2

Л. А. Гремина, Е. П. Гетман

ФГБОУ ВО Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, e-mail: egetman@mail.ru

**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ****Ключевые слова:** риск-менеджмент, функции управления, антикризисные коммуникации, спортивное предприятие, маркетинговые инструменты.

В работе рассматриваются вопросы развития и создания системы риск-менеджмента в управленческой деятельности спортивной организации, которая обусловлена необходимостью принятия решений в современных условиях неполноты информации. Определено, что риск-менеджмент в экономическом плане представляет собой систему управления риском при реализации финансовых и коммуникационных отношений, возникающих в процессе управления. В работе обосновывается, что при поиске путей эффективных стратегий управления в сфере спортивного предпринимательства нельзя игнорировать проблему изучения, оценки и анализа риска предпринимательской деятельности в названной сфере. Также в статье поднимается тема необходимости более глубокого исследования маркетинговой системы управления рисками в деятельности спортивной организации. В проведенном исследовании внимание акцентируется на недопустимости игнорирования проблемы изучения, оценки и анализа риска предпринимательской деятельности в спортивной отрасли.

L. A. Gremina, E. P. Getman

Kuban State University of Physical Education, Sport and Tourism, Krasnodar, e-mail: egetman@mail.ru

**RISK MANAGEMENT:
THEORY AND PRACTICE SPORTS ORGANIZATION****Keywords:** risk management, management functions, anti-crisis communications, cooperative enterprise, marketing tools.

This paper discusses the development and creation of a risk management system in the management of a sports organization, which is due to the need for decision-making in modern conditions of incomplete information. It is determined that risk management in economic terms is a system of risk management in the implementation of financial and communication relations that arise in the management process. The paper shows that when searching for effective management strategies in the field of sports entrepreneurship, it is impossible to ignore the problem of studying, evaluating and analyzing the risk of entrepreneurial activity in this area. The article also raises the topic of the need for a more in-depth study of the marketing risk management system in the activities of a sports organization. The study focuses on the inadmissibility of ignoring the problem of studying, evaluating and analyzing the risk of entrepreneurial activity in the sports industry.

Введение

Антикризисные коммуникации являются одной из функций управления и тесно связаны с пониманием высшим и средним менеджментом организации и реализации антикризисных управленческих процессов. Любая сфера человеческой деятельности, в особенности экономика, бизнес, предпринимательство связана с принятием решений в условиях неполноты информации. Источники неопределенности могут быть самые разнообразные: нестабильность экономической и/или политической ситуации, неопределенность действий партнеров по бизнесу,

случайные факторы, т.е. большое число обстоятельств, учесть которые не представляется возможным (например, погодные условия, неопределенность спроса на товары, неточность информации и как оказалось внезапно развившаяся в начале 2020 году по всему миру пандемия).

В подобного рода ситуациях управленческие решения принимаются с учетом перечисленных и множества других неопределенных факторов в рамках так называемой теории принятия решений – аналитического подхода к выбору наилучшего действия (альтернативы) или последовательности действий.

Актуальность темы

Исследование вопросов развития и создания системы риск-менеджмента в управленческой деятельности спортивной организации, обусловлена необходимостью принятия решений в условиях неполноты информации и является значимым элементом развития организации любой отраслевой направленности, в том числе спортивной.

Целью исследования является изучение теоретических и практических подходов к формированию системы риск-менеджмента в управленческой деятельности спортивной организации.

Методы исследования

Теоретическая база исследования – работы российских и зарубежных авторов, публикации в периодической печати. Исследование проводилось на основе системного подхода с использованием анализа и синтеза изучаемых процессов и явлений.

Результаты исследования и их обсуждение

Определено, что в зависимости от степени возможных исходов или последствий различных действий, с которыми сталкивается лицо, принимающее решение, в теории принятия решений рассматриваются три типа моделей:

- выбор решений в условиях определенности, если относительно каждого действия известно, что оно неизменно приводит к некоторому конкретному исходу;

- выбор решения при риске, если каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно-оцениваемую вероятность появления;

- выбор решений при неопределенности, когда то или иное действие или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Таким образом, риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми и коммуникационными отношениями, возникающими в процессе этого управления. Как система управления, риск-менеджмент включает в себя процесс определения цели рискованных вложений капитала, определение вероятности поступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей сре-

ды, выбор стратегии управления риском, выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения и целенаправленного воздействия на риск.

Важным в риск-менеджменте является точная постановка цели, отвечающая экономическим интересам объекта управления (предприятия).

Эффективность риск-менеджмента зависит: от быстроты реакции на изменения условий рынка, от рыночной ситуации, финансового состояния объекта управления, сложившейся системы коммуникаций. Отметим, что особую роль в решении задач, связанных с риском при выстраивании антикризисных коммуникациях играют интуиция и инсайт.

Интуиция – «непосредственное чутье» толкование словаря русского языка Д.Н.Ушаков – способность человека без логического мышления принимать оптимально правильные действия в условиях рискованной ситуации. Психология рассматривает интуицию во взаимосвязи с чувственным и логическим подсознанием и практической деятельностью.

Инсайт – это осознание необходимости решения некоторой проблемы «постижения проблемы». Инсайт нуждается в социальной фиксации. В случаях, когда рассчитать риск невозможно, принятие рискованных решений происходит с помощью интуиции, инсайта, эвристики.

Эвристика – совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины.

Использование таких приемов и способностей необходимо при решении особо сложных задач. Конечно, эвристика менее надежна и менее определена, чем математические расчеты. Однако она дает возможность получить вполне определенное решение. Риск-менеджмент имеет свою систему эвристических правил и приемов для принятия решений в условиях риска.

К основным правилам (принципам) риск-менеджмента относятся следующие предположения:

- нельзя рисковать больше чем это может позволить собственный капитал.

- необходимо думать о последствиях риска.

- нельзя рисковать многим ради малого.

- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.

- при наличии сомнений принимаются отрицательные решения.

- нельзя думать, что всегда существует только одно решение, вполне возможно есть и другие.

Создание системы риск-менеджмента подразумевает создание организационной структуры управления риском. Это может быть финансовый менеджер или служба, осуществляющая управление риском.

Такая структура должна осуществлять следующие, в том числе и коммуникационные функции:

- сбор, обработка, анализ информации внешней среды;

- осуществлять определение степени, стоимости рисков, стратегии и тактики управления риском;

- разрабатывать программы разрешения рискованных ситуаций, организовывать их выполнение, осуществлять контроль и анализ за результатами;

- принимать решения по заключению договоров страхования и перестрахования расчетов, обосновывающих целесообразность страхования;

- обеспечивать полноценную информацию по всем параметрам, необходимым для принятия решения по вложению капитала, а также для осуществления контроля за назначенными мероприятиями по снижению, предотвращению, локализации, ухода от рискованных ситуаций.

Для эффективного управления риском необходимо разработать стратегию риск-менеджмента, под которой понимается искусство управления риском в неопределенной управленческой ситуации основанное на прогнозировании риска и применению приемов его снижения. Стратегия риск-менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рискованное решение и способы выбора варианта решения.

Основные правила стратегии риска-менеджмента.

1. Максимум выигрыша.
2. Оптимальная вероятность результата.
3. Оптимальная колеблемость результата
4. Оптимальная сочетания выигрыша

и величина риска.

Сущность правила максимум выигрыша заключается в том, что из возможных вариантов рискованных вложений выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата (выигрыш, доход, прибыль) при

минимальном или приемлемом для инвестора риске.

Также подчеркнем, что значимость исследуемой темы обусловлена тем, что массовый спорт является приоритетом государственной спортивной политики в России, однако спортивное предпринимательство не получило такого широко развития как это имеет место в торговой, строительной и других отраслях деятельности. И в период сложившегося форс-мажора рискует потерять как вложенные в спортивный бизнес деньги, в силу роста расходов на содержание в период отсутствия клиента из-за объявленных карантинных мероприятий

Спортивные услуги населению, оказываемые в рамках спорта для всех, обладают рядом особенностей, среди которых основными можно назвать их высокие капиталоемкость и информоемкость. Строительство, оборудование и содержание физкультурно-спортивного сооружения требует, как правило, значительных капиталовложений, а тенденция расширения ассортимента оказываемых услуг, включение дополнительных и сопутствующих услуг в комплекс обслуживания населения образуют устойчивую предпосылку увеличения данных затрат. Аналогичная тенденция касается и трудовых ресурсов, которым постоянно требуется не только повышение непосредственно квалификации тренерского и управленческого персонала, что вызывает необходимость повышения оплаты труда, но и возрастают требования к их работе, так как увеличивается информационно-коммуникационная компетенция персонала, от работы, которых напрямую зависит здоровье потребителя спортивных услуг.

Поэтому как справедливо отмечают эксперты [1,2], основные проблемы развития спортивной организации заключаются в ресурсной обеспеченности, основными категориями которыми являются финансовые, трудовые, материальные и коммуникационные и другие ресурсы. Однако проблемы поиска и эффективного управления ресурсами в сфере малого и среднего спортивного предпринимательства в силу усиления непреодолимых обстоятельств дополнить актуальной проблемой оценки и анализа риска предпринимательской деятельности в названной сфере.

На любом этапе принятия решений предприниматель, в том числе и сфере спор-

та, сталкивается с выбором приемлемого для него уровня риска и путей его снижения. Каждый предприниматель имеет свои собственные предпочтения, направленно связанные с риском, и на основе этого выявляет риски, которым может быть подвержен, решает, какой уровень риска для него приемлем, и ищет способы избежать нежелательных последствий. Подобные действия в экономической науке называют системой управления рисками. В ее составе неотложный характер приобретают задачи по определению сущности и функций риска, разработке классификации рисков, которая учитывала бы специфику рыночной экономики и методики их количественной оценки.

Понятие риска возникло одновременно с зарождением предпринимательства. Однако, несмотря на это, его теоретическая изученность недостаточна. Это обусловлено качественной природой риска и тем, что многие экономисты относили управление рисками к практической деятельности и не видели возможностей для теоретических исследований риска. Отсутствует даже единое понимание таких категорий риска, как производственный риск, коммуникационный риск [5].

Проблема риска широко обсуждается в зарубежной и отечественной экономической литературе. Риск при этом исследуется в связи с финансовой, банковской, управленческой деятельностью, биржевой игрой, страхованием, а что касается рисков предпринимательской деятельности в сфере спорта, то эта тема недостаточно изучена как на теоретическом уровне и явно недооценена ее важность на практическом уровне. Интуитивная организация бизнес процессов в сфере спорта, недоучет и игнорирование влияния маркетинговой среды не дает возможности активно и эффективно развивать спортивное предпринимательство.

Считаем, что предпринимательский риск и особенно в сфере спортивной предпринимательской деятельности представляет собой характеристику деятельности, осуществляемую коммерческой организацией в ситуации неизбежного выбора, отображающую неопределенность будущих результатов и вероятность позитивных и негативных последствий его деятельности. К негативным последствиям деятельности предприятия относится получение таких нежелательных результатов, как потеря прибыли, возникновение убытков при заключении

контрактов с поставщиками, торговыми организациями и другие.

На наш взгляд, наиболее приемлемо выделение следующих областей риска деятельности спортивного предприятия в сфере малого и среднего бизнеса:

- безрисковая – потери не ожидаются, возможно, получение расчетной прибыли;

- допустимого риска – потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли, предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность. В этой области предприятие рискует тем, что в результате своей предпринимательской деятельности оно в худшем случае произведет покрытие всех затрат, в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня. Этой зоне характерна дебиторская задолженность предприятий с устойчивым финансовым положением, пользующаяся спросом продукция и предоставляемые услуги;

- критического риска – возможность потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, которые могут привести к потере суммы затрат и прибыли (выручки от предпринимательской деятельности). В этой области предприятие может вкладывать средства в приобретение ценных бумаг других предприятий, осуществлять различные виды лизинга. Такой риск нежелателен;

- катастрофического риска – потери по своей величине превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной имущественному состоянию предприятия. Катастрофический риск может привести к полному банкротству предприятия, его закрытию, распродаже имущества [6].

Когда потери уже произошли, говорить о попадании предприятия в какую-либо зону в значительной мере утрачивает смысл, хотя для анализа и учета влияния в будущем, это может быть весьма актуальным.

Однако, наличие риска является сильным стимулятором эффективного использования средств и ресурсов любого предприятия, которое, стараясь минимизировать уровень риска из нескольких альтернативных вариантов, выбирает вариант с минимальным уровнем риска. Нахождение оптимального метода анализа, оценки и снижения риска невозможно без использования современных маркетинговых технологий. В качестве таких маркетинговых инструментов анализа рисков нам видятся модели маркетинговой среды Ф. Котлера и Дж. Р. Эванса

и Б.Бермана [4]. Внедрение маркетинговой системы управления рисками выходит за рамки темы данной статьи, но отметим, что реализация разнообразных маркетинговых мер дает возможность учесть наиболее значимые, характерные для спортивной деятельности риски, объективно оценить эти риски и привести их к единому интегральному показателю, повысив эффективность затрат на управление рисками и предпринимательской деятельностью в целом.

Вместе с другими организациями приходится в буквальном смысле слова держать удар и спортивным организациям, которые вынуждены были прекратить работу в связи с эпидемией коронавируса. Такого рода ситуация, сложилась практически впервые в новейшей истории, и российское государство приняло решение о выделении денежных средств, в том числе спортивным организациям из Фонда национального благосостояния.

Так, российское правительство объявило, что для борьбы с пандемией и ее последствиями сформирован антикризисный фонд в размере 300 млрд. руб. В число антикризисных мер вошло также предоставление льготных кредитов субъектам малого и среднего бизнеса [7]. Для ряда отраслей, таких как туристическая отрасль и авиаком-

пании введены налоговые каникулы, отсрочка по платежам распространяется на ряд сборов, которые бизнес должен был выплатить до 01 мая 2020г. Также перечисленные меры государственной поддержки объявлены и для организаций, работающих в сфере культуры и спорта [3].

Заключение

Видится, что на перспективу, необходимо более глубокое изучение как теории риск – менеджмента и выстраивания процедур анализа и оценки различного рода антикризисных ситуаций, и даже таких, которые не могли быть спрогнозированы ни экспертом, ни даже построением математических моделей. Однако будущие стратегии должны закладываться с учетом будущих процессов, а не только на основе учета прошлого опыта. На наш взгляд, еще до наступления рискованного случая, в процессе принятия управленческого решения необходимо определять, в какую область попадет спортивное предприятие в результате своей предпринимательской деятельности, оценивать целесообразность развития тех или иных бизнес процессов и на постоянной основе применять различные инструменты риск-менеджмента для снижения неблагоприятных воздействий.

Библиографический список

1. Ащеулов А.А., Тютюнников А.С. Бизнес-проектирование в сфере спорта. Краснодар: КГУ ФКСТ, 2017. 87 с.
2. Воводина С.С., Гетман Е.П., Гремина Л.А. Предпринимательство в физической культуре и спорте: экономическо-правовые основы: коллективная монография. Краснодар: КГУ ФКСТ, 2015. 251 с.
3. Власть придумали схему помощи малому бизнесу во время пандемии. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://www.rbc.ru/economics/25/03/2020/>.
4. Гетман Е.П., Гремина Л.А., Воводина С.С. Экономика и право в спорте и образовании: коллективная монография. Краснодар: КГУФКСТ, 2019. 137 с.
5. Гремина Л.А. Анализ рисков предпринимательства в современной экономике: монография. Краснодар: КГУ ФКСТ, 2015. 136 с.
6. Гремина Л.А., Мирзоева Е.В. Экономический анализ рисков спортивной организации. Краснодар, 2017.
7. Спорт во время пандемии: что делать фитнес-клубам. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://svoedelo.blog/laifkhaki/sport-vo-vremia-pandemii-chto-delat-fitness>.