

# Как пандемия повлияла на отношение к рискам и принятие решений 1/33/21



PwC директор управления риск-менеджмента и аудита  
Kaspars Mitriķis

Пандемия, помимо прочего, затронула процессы оценки рисков и принятия решений в организациях. С сокращением размеров пандемии и действующих ограничений организациям следует пересмотреть эти процессы и в случае необходимости внести в них изменения.

Процесс принятия решений в организациях полон вызовов как в обычных условиях, так и в условиях пандемии. Какие риски нужно принять во внимание? Какие источники информации самые лучшие? Что является определяющим фактором в принятии решения? Какое влияние оно окажет?

Как только мы освободимся от оков пандемии, у руководителей предприятий возникнет задача понять, как пандемия повлияла на процесс осознания ими рисков и принятия решений, а также насколько эти изменения постоянны в долгосрочной перспективе. Общество нередко продолжает придерживаться своих взглядов, даже если обстоятельства указывают на то, что те неверны. Часто особенное внимание уделяется услышанному недавно независимо от точности и адекватности данной информации. Восприятие каждого человека отличается в зависимости от его предшествующего опыта. Более замкнутые люди отдают предпочтение порядку и предсказуемости – принятие решений в сложных ситуациях может доставлять им дискомфорт, поскольку они не ощущают себя полностью осведомленными о возможных результатах данных решений или вызванных ими последствиях. В условиях стресса принятие решений в организации может меняться в хорошую или плохую сторону. Погружаясь в дискуссии, команды могут недооценивать все риски и возможности. Они могут усиленно избегать риска и ответственности, в конце концов, уклоняясь от принятия решений, непрерывно разыскивая новую информацию, чтобы обосновать свое решение, несмотря на ее недоступность.

На организационном уровне легко не заметить возможные угрозы или недооценить их. Например, никто из руководителей, опрошенных в 2019 году в рамках [исследования](#), не предполагал, что однажды столкнется с глобальной медицинской пандемией.

Для большинства организаций пандемия создала трудности в сфере принятия решений и оценки рисков, однако предприятия пересмотрели эти процессы и внедрили новые механизмы контроля. Результаты проведенного в этом году [опроса руководителей балтийских предприятий](#) показывают, что ответственное руководство обращает повышенное внимание на управление рисками на предприятии и повторно оценивает свою толерантность к различным рискам и угрозам. Некоторые из внедренных предпринимателями мероприятий послужат кратковременными улучшениями, позволяющими предприятию эффективнее преодолеть последствия пандемии, в свою очередь, для других будут иметь существенное и даже фундаментальное значение на пути к будущему развитию предприятия.

## Предпосылки эффективного принятия решений

Существует несколько факторов, позволяющих организациям осуществлять эффективный подход в принятии решений и проактивно реагировать на острые угрозы. Важно сохранять бдительность и регулярно пересматривать эти процессы.

### *Физическое и эмоциональное здоровье работников*

Кризисы могут привести к стрессу и различным проблемам со здоровьем. Многие руководители предприятий заметили это и во время пандемии COVID-19 либо у себя, либо у своих работников, поэтому задачей организаций является предоставление работникам поддержки для успешного преодоления возникших трудностей и устранения медицинских проблем. Это не только важно для развития организации, но и демонстрирует желание и готовность предприятия противостоять новым вызовам и принимать смелые, упреждающие решения.

### *Обработка данных и управление рисками*

В период пандемии люди столкнулись с информационной «перегрузкой» и необходимостью проявлять избирательность в использовании источников информации. С появлением новых ограничений и новых фактов руководители предприятий вынуждены регулярно менять подход и оценивать, как он повлияет на управляемое ими предприятие, создавая для части предприятий трудные условия. Это осложняет и обременяет процесс принятия решений, поэтому руководители отдельных организаций считают своим приоритетом единый подход к оценке рисков, основанный на данных, во избежание поспешного принятия решений.

### *Наглядная структура и четкие границы*

Предприятия в условиях сохранения неопределенности относительно дальнейшего развития должны помочь работникам вернуть ощущение безопасности, противостоя различным опасениям. Рекомендуется пересмотреть размеры команд, чтобы их работа была эффективной. В очных группах наиболее эффективно работают команды, состоящие из 7-12 человек, принимающих решения, в свою очередь, в виртуальной среде – из 4-5 человек, которым помогают коллеги, являющиеся экспертами в соответствующей области.

### *Сосредоточенность на ценностях предприятия*

Результаты исследования показывают, что предприятия, которые в период кризиса работали добросовестно и в соответствии со своими ценностями, после нормализации ситуации находятся в лучшем положении, чем их конкуренты. Период пандемии вынудил многие организации пересмотреть свою систему ценностей. Результаты проведенного PwC опроса Global CEO Survey показывают, что 63 % из более чем 600 опрошенных руководителей предприятий Центральной и Восточной Европы планируют пересмотреть ценности собственных организаций, чтобы они точнее отражали свою роль в обществе.

### *Стратегическое руководство*

Организациям важно обдумать уроки, преподнесенные пандемией, и выделить время на оценку того, что получилось, а что нет. Важно включить в культуру организации положительные аспекты, чтобы создать систему, помогающую лучше подготовиться к вызовам в будущем. Осознав, как пандемия COVID-19 повлияла на принятие решений, руководители предприятий могут сделать свои

организации более сильными и успешно управлять рисками, что позволит принимать смелые и обдуманные решения.