

А. Н. Фомичев

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

4-е издание

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Ф76

Рецензенты:

Кафедра общего и специального менеджмента филиала
Северо-западной академии государственной службы в г. Калуге;
И. В. Костин — кандидат экономических наук, доцент.

Фомичев А. Н.

Ф76 Риск-менеджмент: Учебник для бакалавров /
А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — М.: Издательско-торговая
корпорация «Дашков и К°», 2016. — 372 с.

ISBN 978-5-394-02676-8

В учебнике комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-394-02676-8

© Фомичев А. Н., 2016
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2016

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Понятие, сущность и содержание риск-менеджмента	7
1.1. Понятие и сущность риска	7
1.2. Возможные причины возникновения рисков	12
1.3. Основные подходы к классификации рисков	20
1.4. Риск-менеджмент как отрасль научного управления	28
1.5. Цель и задачи риск-менеджмента	32
1.6. История возникновения риск-менеджмента	33
Глава 2. Аксиомы, законы и принципы риск-менеджмента	38
2.1. Основные аксиомы риск-менеджмента	38
2.2. Законы управления рисками	40
2.3. Принципы риск-менеджмента	52
Глава 3. Процессный подход к изучению риск-менеджмента	67
3.1. Понятие и сущность процессного подхода. Технология управления	67
3.2. Внешний и внутренний мониторинг рисков	70
3.3. Планирование в системе риск-менеджмента	79
3.4. Организационная функция риск-менеджмента	83
3.5. Мотивирование как функция риск-менеджмента	86
3.6. Регулирование	90
3.7. Учет и контроль в системе управления рисками	95
3.8. Оценка эффективности управления рисками	109
Глава 4. Методология риск-менеджмента	116
4.1. Понятие и виды методов управления рисками	116
4.2. Юридические методы управления рисками	118
4.3. Административные методы риск-менеджмента	120
4.4. Сущность экономических методов управления рисками	132

4.5. Понятие и содержание социальных методов управления рисками.....	137
4.6. Особенности применения психологических методов управления рисками.....	149
4.7. Производственные методы риск-менеджмента.....	151
4.8. Использование научно-прикладных методов управления в системе риск-менеджмента.....	158
Глава 5. Стратегия, политика и тактика риск-менеджмента.....	163
5.1. Стратегия управления рисками.....	163
5.2. Основные формы политики риск-менеджмента.....	173
5.3. Тактическое управление рисками.....	175
5.4. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.....	180
Глава 6. Внешние предпринимательские риски и методы управления ими.....	199
6.1. Характеристика и структура внешней среды организации....	199
6.2. Политические риски.....	225
6.3. Понятие и сущность экономических рисков.....	227
6.4. Природные риски и их влияние на экономику.....	231
6.5. Национальные риски в современном менеджменте.....	242
6.6. Управление экологическими рисками.....	246
6.7. Особенности управления коммерческими рисками.....	255
6.8. Специфика управления демографическими рисками.....	256
6.9. Финансовые риски.....	260
6.10. Влияние криминогенных рисков на развитие бизнеса.....	264
6.11. Инновационные риски.....	273
6.12. Логистические риски.....	274
6.13. Общая характеристика отраслевых и структурных рисков.....	276
Глава 7. Особенности управления внутренними административными рисками.....	282
7.1. Внутренняя среда организации как область возникновения внутренних административных рисков.....	282
7.2. Эволюционный подход к изучению и анализу внутриорганизационных факторов.....	292
7.3. Векторный подход к изучению внутренней среды организации.....	302

7.4. Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков.	311
7.5. Управление организационными рисками как решение проблемы разделения власти и двоевластия.	313
7.6. Управление техническими и производственными рисками	319
7.7. Коммуникативные риски и методы управления ими.	326
7.8. Особенности управления социальными рисками.	339
7.9. Психологические риски.	341
7.10. Специфика возникновения и развития информационных рисков.	347
Словарь понятий и терминов.	357
Литература.	370

Введение

Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях.

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития техники и технологии, резкие изменения валютных курсов, неконтролируемая инфляция, непостоянство законодательной базы, а также многие другие негативные факторы, характерные для современной российской экономики, создают условия, при которых ни одна (даже самым тщательным образом спланированная) коммерческая операция не может быть проведена с заведомо гарантированным успехом. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее высшего руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Вышеизложенное обуславливает необходимость выделения в теории и практике современного менеджмента принципиально нового направления, изучающего вопросы управления рисками. Указанное направление научного менеджмента большинство исследователей обозначают термином “риск-менеджмент”.

В рамках настоящей работы сделана попытка собрать, обобщить и систематизировать имеющиеся теоретические и методологические материалы, касающиеся управления рисками, а также разработать комплексный понятийный аппарат и определить основные направления риск-менеджмента.

Глава 1

ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и сущность риска

В современной экономике сфера предпринимательских рисков является относительно новой и практически не изученной. Это обстоятельство объясняет наличие множества различных, зачастую противоречащих друг другу подходов к определению понятия “риск”.

Для того чтобы разработать наиболее полное и правильное толкование этого термина, целесообразно рассмотреть основные из вышеупомянутых подходов.

Профессор И. А. Бланк под риском предприятия понимает вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности¹.

Профессор И. Т. Балабанов в наиболее общем виде определяет риск как возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека. В то же время он подчеркивает, что с экономической точки зрения риск представляет собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три основных экономических результата: отрицательный (убыток), нулевой (отсутствие предполагаемой прибыли) или положительный (прибыль)².

¹ См.: Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 2. Киев: Ника-Центр, 1999. С. 203.

² См.: Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 2000. С. 439.

Б. Мильнер и Ф. Лиис считают, что риск представляет собой вероятность неблагоприятного исхода, когда компания не получает ожидаемого результата¹.

О. А. Грунин и С. О. Грунин отмечают, что “под фактором риска в бизнесе понимается причина, движущая сила, способная породить опасность или привести к ущербу, убытку”².

Обобщая содержание приведенных выше определений, можно сформулировать основные отличительные черты понятия “риск”. К ним относятся:

- экономическая сущность категории “риск”;
- зависимость риска от социальных, политических и правовых факторов;
- наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации или индивидуального предпринимателя;
- отсутствие или неполнота либо недостоверность информации о текущем состоянии самого хозяйствующего субъекта и его внешней среды;
- невозможность с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;
- вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкретной коммерческой операции;
- возможность получения нулевого результата коммерческой деятельности, т. е. отсутствие прибыли;
- наличие реального, но не безусловного шанса получения положительного результата, т. е. прибыли;
- отсутствие возможности точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой операции.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что с точки зрения современного бизнеса **риск** представляет собой

¹ См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001. С. 349.

² Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. — СПб.: Питер, 2002. С. 51.

потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений. Ни один руководитель в своей деятельности не в состоянии полностью устранить риск. Это происходит потому, что реальная ситуация практически никогда полностью не соответствует запланированным или заданным параметрам. Поэтому любой менеджер или предприниматель всегда вынужден идти на определенный риск, начиная то или иное дело. Еще И. С. Тургенев отмечал, что “если ждать минуты, когда все, решительно все будет готово, никогда не придется начинать”¹.

Однако выявляя сферы повышенного риска, количественно измеряя и регулярно контролируя его, можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

В то же время не следует забывать, что риск играет в бизнесе не только отрицательную, но и положительную роль. Общеизвестно, что чем выше уровень риска готовящегося к реализации инновационного проекта, тем выше закладываемый уровень рентабельности привлекаемых инвестиций. Иными словами, вкладывая деньги в рискованные предприятия, бизнесмены могут рассчитывать на более высокий уровень прибыли и рентабельности своих капиталовложений. Кроме того, стремление минимизировать негативные последствия предпринимательских рисков создает объективные предпосылки для возникновения и развития специфических и принципиально новых сфер предпринимательской деятельности, таких как страхование, обеспечение экономической безопасности и т. п.

В современном бизнесе риск выполняет такие **основные функции**, как инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

¹ Борохов Э. Энциклопедия афоризмов: Россыпи мыслей. — М.: АСТ, 2001. С. 482.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. Анализ зарубежной литературы показывает, что в международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования. Большое количество фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие перспективным нововведениям. В этом проявляется *конструктивная форма регулятивной функции* предпринимательского риска.

Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать — одно из условий успешной деятельности предпринимателя. Однако риск может стать проявлением авантюризма, субъективизма, если решение принимается в условиях неполной информации, без должного учета закономерностей развития экономики. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора. Следовательно, хотя риск и “благородное дело”, но не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь взвешенный, разумный характер.

В связи с вышеизложенным возникает вопрос: что такое “разумный риск”. Наиболее удачным является определение К.Татеиси. В работе “Вечный дух предпринимательства” он пишет: “Когда дело доходило до принятия решений, то я лично всегда придерживался “правила 70 / 30”. Скажем, вносится предложение о создании новой отрасли производства: если я на 70% уверен в успехе дела, то даю свое согласие. Оставшиеся 30% сомнений

станут стимулятором для рассмотрения мер, которые следует принять в случае неудачи. Это и называется “разумным риском”. Однако К. Татеиси считает, что в некоторых случаях “правило 70 / 30” ограничивает свободу действия предпринимателей и иногда разумнее использовать “правило 30 / 70”¹.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск — естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужны социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск.

Чтобы решиться на риск, предприниматель должен быть уверен, что возможная ошибка не может скомпрометировать ни его дело, ни его имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности. Имеется в виду ошибка, которая оказывается таковой вследствие не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска.

Следует выделить еще **аналитическую функцию** предпринимательского риска, которая связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска выбор альтернативы обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной задачи, например принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

¹ Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена / Пер. с англ. — М.: Моск. бизнес, 1990. С. 56.

Рассматривая функции предпринимательского риска, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выбор решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что предпринимательский риск, с одной стороны, представляет собой объективный и неизбежный фактор, всегда сопровождающий любые виды предпринимательской деятельности, а с другой стороны — он может играть не только отрицательную, но и положительную роль, принося дополнительную прибыль и стимулируя развитие принципиально новых сфер бизнеса.

1.2. Возможные причины возникновения рисков

Источники рисков — это условия и факторы, которые имеют деструктивную природу и при определенных условиях могут представлять угрозу существованию, нормальному развитию и функционированию организационных систем. Они имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение¹.

Не вдаваясь в подробный анализ и рассмотрение причин возникновения риска, следует отметить, что, во-первых, факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, бесконечное множество; во-вторых, в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; в-третьих, все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Так, **в зависимости от возможности их прогнозирования** следует выделить те опасности

¹ См.: Лукашин В. И. Экономическая безопасность: Учебно-практич. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 1999. С. 5.

или угрозы, которые можно предвидеть (т. е. предсказуемые), и те, которые трудно предусмотреть (т. е. непредсказуемые).

К **предсказуемым** относятся те, которые, как правило, возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены и обобщены экономической наукой.

Непредсказуемые возникают внезапно, неожиданно. Они связаны, как правило, с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия) и т. д. В этой ситуации задача предпринимателя и менеджеров различных уровней — своевременно обнаружить эти опасности или угрозы и ослабить их негативное действие.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия **в зависимости от источника возникновения** подразделяют на объективные и субъективные. **Объективные** возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимо от принятых решений, действий менеджера. Это состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т. д. Их необходимо распознавать и обязательно учитывать в управленческих решениях. **Субъективные** порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных. Поэтому предотвращение этих угроз во многом связано с воздействием на субъекты экономических отношений.

В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы **форс-мажорные** и **нефорс-мажорные**. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

По вероятности наступления все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов, опасность, угроза) можно разделить на **явные**, т. е. реально существующие, **видимые** и

латентные, т. е. скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые. Они могут проявиться внезапно. Поэтому их отражение потребует срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Опасности и угрозы могут классифицироваться и **по объекту посягательства**: персоналу, имуществу, технике, информации, технологиям, деловой репутации и т. д.

По природе возникновения можно выделить политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные и другие опасности и угрозы.

В зависимости от величины потерь или ущерба, к которому может привести действие деструктивного фактора, опасности и угрозы можно подразделить на вызывающие трудности, значительные и катастрофические. **А по степени вероятности** — на невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные.

В. П. Мак-Мак подразделяет угрозы **по признаку их отдаленности** во времени: непосредственная, близкая (до 1 года), далекая (свыше 1 года); в пространстве (на территории предприятия; прилегающей к предприятию; на территории региона, страны; на зарубежной территории)¹.

Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз **в зависимости от сферы их возникновения**. По этому признаку различают внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на финансовые

¹ См.: Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. — М.: Мир безопасности, 1999. С. 3.

результаты. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина.

Как внутренних, так и внешних факторов риска огромное количество. Это обусловлено прежде всего тем разнообразием связей и отношений, в которые обязательно вступает предприятие. В результате материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходят обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, станков, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, готовой продукции (товаров и услуг) и т. д. Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне конкретного региона. Именно ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

В условиях конкуренции (добросовестной или недобросовестной) любой из вышеперечисленных коммуникационных потоков может быть прерван или нарушен, следовательно, деятельность предприятия подвергается постоянной опасности. По мнению авторов «Стратегий бизнеса»¹, срыв каналов связи может произойти по одной из следующих причин:

- внезапные изменения окружающей среды, вынуждающие предприятие пересмотреть условия договора (контракта) — изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации и др.;

- появление более выгодных предложений (более рентабельный договор, более привлекательные условия работы и др.);

- изменение целевых установок;

- изменение личных отношений между руководителями;

¹ См.: Айвазян С. А., Балкин О. Я., Боснина Т. Д. и др. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.

- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов (аварии, изменения таможенных условий, возникновение новых границ или региональных отношений и др.).

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, могут быть отнесены: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка производимой предприятием продукцией, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, степень социальной и политической напряженности, ориентировка населения на производительный труд, уровень жизни населения, его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни (коррупционированность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и многие другие.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и др.

К *политическим факторам*, влияющим на результаты хозяйственной деятельности предприятия, относится прежде всего политическая ситуация в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти, курс на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственности, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни могут оказать существенное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как наличие межнациональных, религиозных, этнополитических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности, и др.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют *социально-экономические факторы* именно от них во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним можно отнести: состояние денежной эмиссии в стране, а значит и поддержание оптимального уровня денежной массы, и обеспечение нормального рода платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий и т. д.; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители, т. е. контроль за естественными монополиями.

Предпринимательская активность во многом зависит от процентных ставок по кредитам Центрального банка РФ, от уровня инфляции, уровня изменения доходов трудящихся и многого другого. Все это напрямую сказывается на состоянии платежеспособного спроса населения, колебании цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители, состоянии финансового рынка (отток или приток финансовых ресурсов), на поведении коммерческих банков, расширении или сокращении сфер предпринимательства. Для предприятий, связанных с импортом и экспортом, существенным фактором риска является курс рубля по отношению к твердым валютам.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает *экологический фактор*. На начальном этапе управления природопользованием государство применяло систему прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях предусматривающих их закрытие. Теперь на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование. Всякое нарушение этих норм карается штрафами.

Научно-технические и технологические факторы вынуждают предприятие постоянно следить за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий,

материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции и т. д.

В целях обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия необходима постоянная информированность о том, как эти новшества внедряют конкуренты.

Юридические факторы. Предпринимательская деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Поэтому очень важно знать, каково состояние законодательства по организации бизнеса в стране и регионе в настоящее время, каковы перспективы его изменения. Особую роль здесь играют эволюция налогового законодательства, поддержка предпринимательства, т. е. существующие льготы и субсидии; состояние законодательства о собственности, правах и ответственности предпринимателей; договорное право и т. д.

Социально-культурная составляющая влияет на вкусы, предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи.

Природно-климатические условия объективно влияют на издержки производства. Благоприятные условия сокращают затраты; разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы.

Особое влияние оказывают на рынок труда *демографические факторы*. Рождаемость и смертность, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности во многом влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, ее производительность и мотивацию к труду.

В последнее время все большее и большее значение приобретают *криминальные факторы*: разгул экономической преступности, рост коррупции, другие формы преступного воздействия на хозяйственную деятельность. Это является питательной средой для недобросовестной конкуренции, промышленного шпионажа, компьютерной и других форм преступлений, наносящих огромный вред бизнесу.

Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий

для бизнеса потребовал бы многотомных исследований. Несмотря на это, каждое предприятие и прежде всего менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны определить (спрогнозировать) наиболее значимые (опасные) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз — одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности. Хозяйственный руководитель (менеджер высшего звена), находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать, т. е. принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии внешней среды и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него точного расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие могут возникнуть технические препятствия или конструктивные проблемы, каким будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде и т. д.

В этих условиях производственное предприятие, для того чтобы добиваться решения стоящих перед ним задач, иметь потенциал успешного развития, должно избегать чрезмерно рискованных решений. Для этого менеджерам необходимо:

- выяснить возможные последствия действий факторов риска;
- определить скрытые препятствия на пути достижения целей бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

В подобных условиях бизнесмен, изучив рынок, возможности конкурентов, разнообразную, часто противоречивую информацию, может предусмотреть меры по нейтрализации или смягчению нежелательных последствий.

Таким образом, понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать хозяйственные решения на основе приемлемого риска, когда факторы риска тщательно анализируются, рассматриваются возможные последствия их действий, принимаются меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечению приемлемого для данного хозяйственного субъекта уровня риска. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не скатываться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

Очевидно, что управление коммерческим риском является одним из важнейших слагаемых обеспечения экономической независимости предприятия, создания условий для достижения целей бизнеса.

1.3. Основные подходы к классификации рисков

Существует множество подходов к классификации и систематизации рисков. Рассмотрим основные из них.

Поскольку задача предпринимателя — рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство фирмы, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски. *Допустимый риск* — это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом, данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Следующая степень риска, более опасная в сравнении с допустимым, — это *критический риск*. Этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом *критический риск первой степени* связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат.

Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т. е. вероятны потери намеченной выручки, и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет.

Под **катастрофическим** понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества. Это характерно для ситуации, когда фирма получала внешние займы под ожидаемую прибыль; при возникновении катастрофического риска предпринимателю приходится возвращать кредиты из личных средств.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены **оправданный** (правомерный) и **неоправданный** (неправомерный) риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение. Для разграничения оправданного и неоправданного предпринимательских рисков необходимо учесть в первую очередь то обстоятельство, что граница между ними в разных видах предпринимательской деятельности, в разных секторах экономики различна. Так, в области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата на стадии фундаментальных исследований составляет 5–10%, прикладных научных разработок — 80–90%, проектно-конструкторских разработок — 90–95%. Очевидно, что данная область деятельности характеризуется высоким уровнем риска. Вместе с тем существуют отдельные отрасли, например атомная энергетика, где возможность риска вообще не допускается.

Все предпринимательские риски можно также подразделить на две большие группы **в соответствии с возможностью страхования**: страхуемые и нестрахуемые. Предприниматель может

частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и т. п., предприниматель может застраховать.

Страхуемый риск — это вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

1) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

2) риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;
- вероятные потери в результате автомобильных аварий;
- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;
- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;
- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя **нестрахуемого риска** является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате нестрахуемого риска возмещаются из собственных средств организации. Основными

внутренними источниками покрытия риска являются собственный капитал фирмы, а также специально созданные резервные фонды. Кроме внутренних, есть еще и внешние источники покрытия вероятных потерь: например, за дочерние банки отвечает материнский банк.

Следует выделить еще две большие группы рисков: статистические (простые) и динамические (спекулятивные). Особенность **статистических рисков** заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом.

В соответствии с причиной потерь статистические риски могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (землетрясений, ураганов, пожаров и т. п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие введения неблагоприятного для фирмы законодательства (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать ущерб с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска **динамический риск** несет в себе либо потери, либо прибыль. Поэтому такие риски можно назвать “спекулятивными”. Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудными для управления.

Профессор М. М. Максимцов предлагает классифицировать риски по нескольким отличительным признакам. К таким при-

знакам он относит возможный экономический результат, причину возникновения, зависимость от покупательной способности денег, а также влияние инвестиционного климата¹.

В зависимости от возможного экономического результата выделяют чистые и спекулятивные риски. *Чистые риски* отражают возможность получения отрицательного или нулевого результата. *Спекулятивные риски* означают возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

В зависимости от причины возникновения риски подразделяются на природные, экологические, политические, транспортные, производственные и торговые.

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся инфляционный и валютный риски. Наличие *инфляционного риска* свидетельствует о том, что полученные доходы в результате инфляции обесцениваются быстрее, чем растут. *Валютный риск* связан с возможными потерями в результате изменения валютных курсов. Этот вид риска чаще всего сопровождается внешнеэкономическими операциями.

Группа *инвестиционных рисков* наиболее обширна и включает в себя:

- структурный риск — риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринимательской деятельности;
- системный риск — риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования;
- кредитный риск — риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнить свои обязательства;
- региональный риск, связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов;
- отраслевой риск, связанный со спецификой функционирования отдельных отраслей экономики;

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъевой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. С. 213–218.

• инновационный риск — риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов и др.

Указанная классификация хозяйственных рисков в обобщенном виде представлена на рис. 1.1.

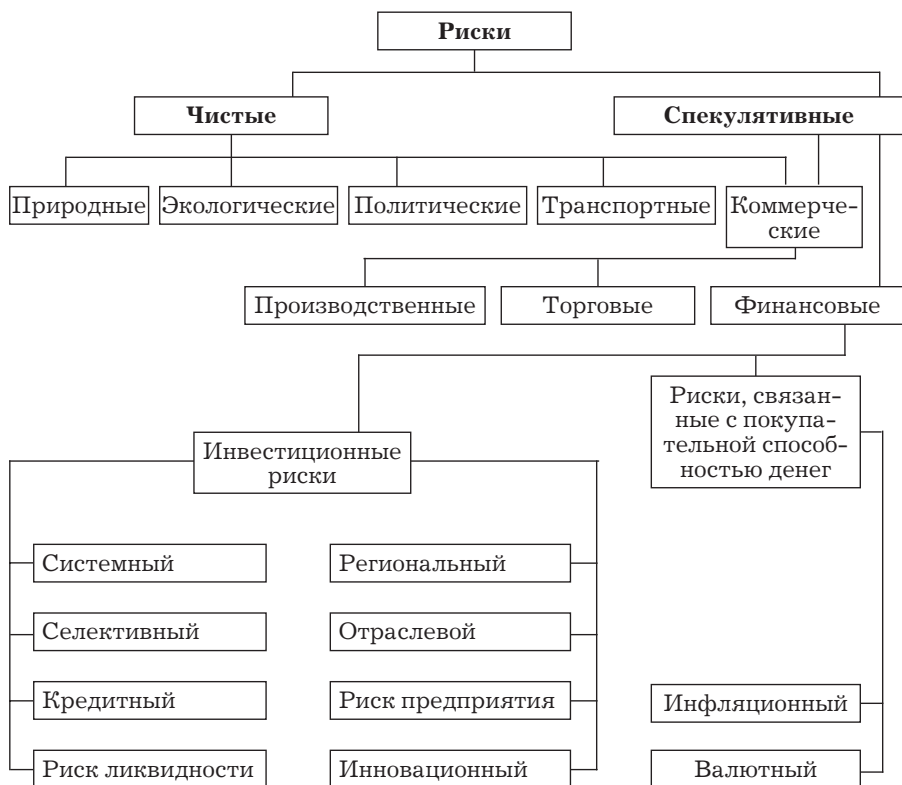


Рис. 1.1. Подход к классификации рисков, предложенный М. М. Максимцовым

Подход к классификации рисков, предложенный профессором Максимцовым, представляется достаточно интересным и позволяет систематизировать большую часть предпринимательских рисков. Однако следует отметить ее чрезмерную разветвленность и сложность, которые усложняют определение

конкретных видов риска и оценку их места в системе управления организацией.

Более упорядоченной представляется классификация рисков, предложенная Б. Мильнером и Ф. Лиисом (рис. 1.2)¹.

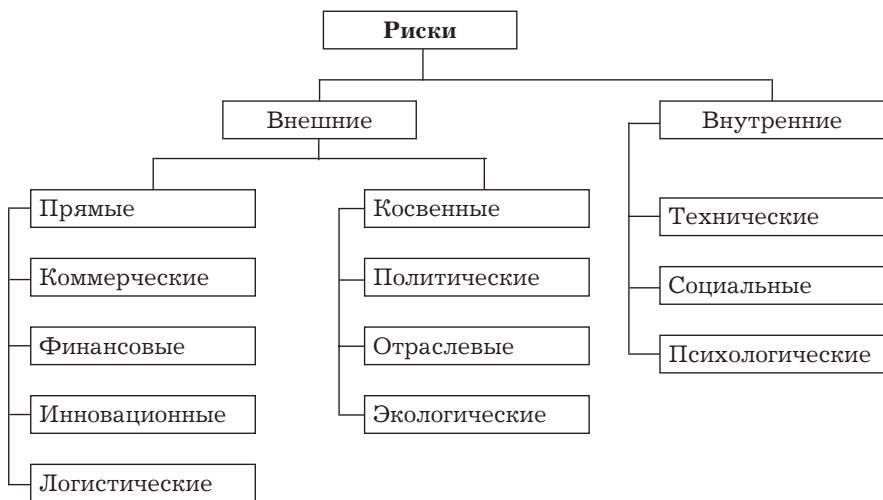


Рис. 1.2. Классификация рисков, предложенная Б. Мильнером и Ф. Лиисом

Всю совокупность хозяйственных рисков они предлагают подразделить на две основные группы. При этом первую группу образуют внешние риски, т. е. риски, возникающие во внешней среде организации. Ко второй группе относятся внутренние риски, возникающие соответственно во внутриорганизационной среде.

Среди внешних рисков выделяют:

- политические, связанные с политической обстановкой в стране и деятельностью органов государственной власти (революция, военные действия, национализация частной собственности, конфискация имущества и др.);

¹ См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001. С. 350.

- законодательные — изменение действующих норм с выходом новых законодательных и нормативных актов, например, ухудшающих положение компании (введение новых налогов, отмена налоговых льгот, повышение налоговых ставок и др.);
- природные, связанные с возможными стихийными бедствиями и загрязнением окружающей среды (наводнения, пожары, землетрясения и т. п.);
- региональные, обусловленные состоянием отдельных регионов, их законодательством и т. д.;
- отраслевые, зависящие от тенденций развития отрасли;
- макроэкономические, обусловленные развитием экономических процессов в стране и в мире в целом. В свою очередь, макроэкономические риски включают инфляционные (дефляционные), валютные, процентные и структурные риски.

Внутренние риски подразделяются на три вида:

- производственные, связанные с особенностями технологического процесса на конкретном предприятии, уровнем квалификации работников, организацией поставок сырья и материалов и осуществлением транспортных перевозок;
- инвестиционные, несущие потенциальную угрозу неполучения запланированного результата;
- коммерческие, обусловленные обычно неправильно проведенными маркетинговыми исследованиями, в результате которых компания не может реализовать весь объем произведенной продукции, недооценкой конкурентов на товарном рынке, ошибочной ценовой политикой и др.

Система классификации рисков Б. Мильнера и Ф. Лииса представляется наиболее точной и удобной. Однако она имеет один недостаток, требующий исправления. В рамках указанной системы распределение рисков на внешние и внутренние не в полной мере соответствует современным представлениям о внешней и внутренней среде организации.

Если привести классификацию рисков Б. Мильнера и Ф. Лииса в соответствие с вышеприведенным делением сферы деятельности организации, то в конечном итоге она примет вид, представленный на рис. 1.3.

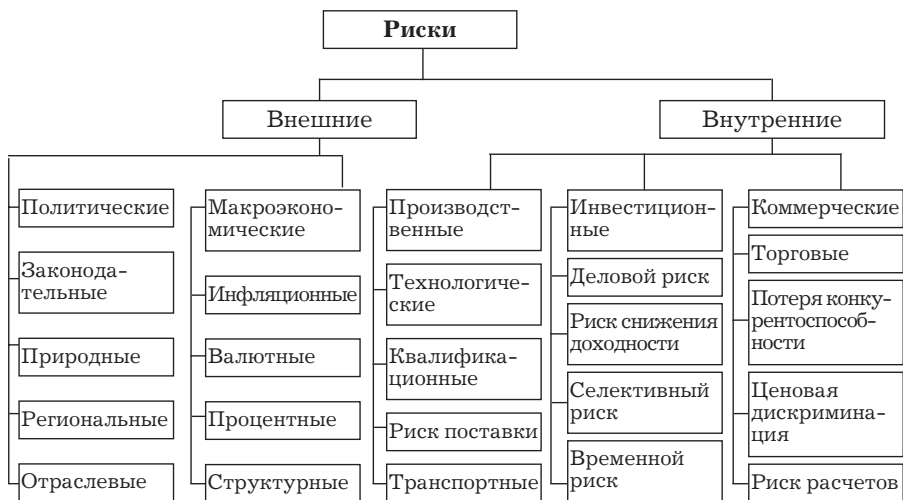


Рис. 1.3. Классификация рисков по сферам деятельности организации

Применение в системе риск-менеджмента этой классификации представляется наиболее целесообразным.

1.4. Риск-менеджмент как отрасль научного управления

Для того чтобы наиболее полно раскрыть смысл такого емкого понятия, как риск-менеджмент, сначала целесообразно рассмотреть содержание термина “менеджмент” в наиболее общем его понимании.

Понятия “управление”, “менеджмент” известны сегодня каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20–30-е гг. XX в., когда управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную сферу исследований. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современной экономики, по большей части, объясняется успешными методами управления.

В любой сфере требуются компетентные управляющие, этот социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Сам термин “менеджмент” происходит от древнеанглийского слова *manage* (от лат. *manus* — рука). Буквально слово *manage* в средневековой Англии означало “объезжать лошадей”. Будучи связанным с процессом езды, с управлением лошадью, смысл слова сохранился в понятии “управление организацией”. Оно и определило название целой науки об управлении.

На сегодняшний день в научно-методической литературе отсутствует единое определение понятия “менеджмент”.

Профессор Л. И. Евенко определяет управление как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функцию, вид деятельности по руководству людьми; область человеческого знания, помогающую осуществить эту функцию.

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации П. Друкер определяет управление как “особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу”¹.

Профессор М. Мескон, соавтор известного американского учебника “Management” (в русском переводе — “Основы менеджмента”), выдержавшего в США три издания, характеризует управление как “процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации”².

Профессор М. М. Максимцов определяет менеджмент как “управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...”, а также как “...совокупность современных принципов, методов, средств и

¹ *Druker Peter F. Managing for the Future. — N. Y., 1992. P. 58.*

² *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. С. 124.*

форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)”¹.

И. И. Семенова определяет менеджмент как управление в условиях рынка или как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели².

Другие авторы определяют менеджмент как “интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения”³.

Определений менеджмента множество, и все они достаточно разнообразны. Подобное положение вещей отчасти объясняется тем, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

Как *явление* менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

Как *процесс* менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

Менеджмент как *система* представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных

¹ Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 329.

² См.: Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 3.

³ Румянцева З. П., Саломатин М. А., Акбердин Р. З. и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995. С. 11.

связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным. Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как *искусство*, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие “менеджмент” ассоциируется с *людьми*, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования.

Кроме того, понятием “менеджмент” может обозначаться *аппарат управления* современных организаций, независимо от их формы собственности и целей деятельности.

Основываясь на вышеизложенном, **риск-менеджмент** можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

Только отработывая все три вышеназванных направления в совокупности, руководитель организации сможет создать действительно эффективную систему управления рисками.

1.5. Цель и задачи риск-менеджмента

Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Как известно, эффективность любой деятельности определяется как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления. **Эффективность риск-менеджмента** можно определить по следующей формуле:

$$ЭРМ = \frac{\mathcal{E}}{З},$$

где $ЭРМ$ — эффективность риск-менеджмента;

\mathcal{E} — эффект, полученный в результате управления рисками;

$З$ — затраты, понесенные в процессе осуществления риск-менеджмента.

Причем эффект (\mathcal{E}) представляет собой разницу между совокупной выгодой ($СВ$), полученной в результате управления рисками, и понесенными при этом затратами ($З$).

Для определения эффекта риск-менеджмента используем следующую формулу:

$$\mathcal{E} = СВ - З.$$

Поскольку риск-менеджмент затрагивает самые разнообразные сферы деятельности организации, то все используемые в расчетах показатели целесообразно приводить в стоимостном выражении. Это позволит унифицировать исходную фактологическую базу и избежать путаницы.

Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие **основные задачи**:

- 1) профилактика возникновения рисков;
- 2) минимизация ущерба, причиненного рисками;
- 3) максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Первая задача решается посредством прогнозирования рисков и их своевременной нейтрализации. В рамках решения второй задачи осуществляется создание внешних и внутренних страховых и резервных фондов, за счет средств которых можно частично или полностью компенсировать негативные последствия рисков. Выполнение третьей задачи обеспечивается путем рационального использования ситуаций риска с целью максимизации получаемой фирмой прибыли.

1.6. История возникновения риск-менеджмента

Риск-менеджмент как самостоятельное направление исследований в области теоретического управления только начинает свое формирование. Несмотря на это, уже сегодня можно говорить если не об истории развития, то, по крайней мере, об истории возникновения этой отрасли научных знаний.

Первые признаки научного интереса к управлению рисками можно заметить на самых начальных этапах развития общетеоретического менеджмента. Еще представители школы научного управления, такие как Фредерик Тейлор, Генри Гант, супруги Гилберт, Генри Форд, уделяли определенное внимание риску возникновения сбоев и брака в процессе производственной деятельности. Жившие в эпоху первой научно-технической революции и воспитанные на принципах технического подхода, представители первой школы научного менеджмента рассматривали организацию как машину, состоящую из отдельных узлов и деталей. Известно, что повысить надежность и эффективность любого сложного механизма можно за счет повышения надежности и эффективности его отдельных узлов и деталей, в первую очередь — наиболее слабых и уязвимых.

С позиций технического подхода наиболее уязвимым элементом в системе человек–машина является именно человек. Ведь хорошо отлаженная машина не спорит с руководителем,

не опаздывает на работу, не ошибается, не болеет и не нарушает трудовую дисциплину. Исходя из вышеизложенного, представители данного подхода полагали, что чем меньше человек участвует в производственном процессе, тем ниже риск возникновения различного рода сбоев и брака. Добиться этого можно двумя способами: во-первых, за счет повышения производительности труда путем упрощения отдельных ручных операций; во-вторых, за счет механизации и автоматизации производственных процессов.

Развитие школы научного управления было доведено до логического завершения, когда Г. Форд изобрел конвейер. Тем самым он создал теоретическую базу для автоматизации и механизации не только основных, но и вспомогательных рабочих операций по транспортировке деталей с одного рабочего места на другое. Именно по принципу конвейера строятся все современные производственные комплексы, в которых участие человека практически сведено к минимуму. Он выполняет исключительно контрольные и вспомогательные функции.

Проблемы управления рисками интересовали и представителей классической школы менеджмента.

Основатель классической школы Анри Файоль в числе шести основных групп операций, производимых на предприятии, наряду с техническими, коммерческими, финансовыми, учетными и административными особо выделял страховые. Этот факт свидетельствует о том, что Файоль большое внимание уделял профилактике возникновения внешних рисков и минимизации их негативных последствий.

Ощутимый вклад в развитие теории управления рисками внесли представители школы психологии и человеческих отношений. Результаты хортонских экспериментов Элтона Мэйо показали, что благоприятная социально-психологическая обстановка на предприятии способствует не только повышению производительности труда, но и существенному снижению риска возникновения сбоев и брака.

На современном этапе изучением проблем риск-менеджмента занимаются такие исследователи, как И. А. Бланк, О. А. Грунин

и С. О. Грунин, В. И. Лукашин, В. П. Мак-Мак, В. А. Швандар, Г. Б. Поляк, Е. С. Стоянова и др.

Однако в настоящее время еще рано говорить о риск-менеджменте как об окончательно сформировавшейся отрасли научного управления. Имеющиеся в этой сфере теоретические знания и практические наработки разрознены и не систематизированы. По-видимому, лишь спустя несколько лет можно будет рассматривать риск-менеджмент как полноправный раздел теории управления.

Основные положения главы 1

- Риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

- Риск непосредственным образом связан с управлением и находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

- Посредством выявления сфер повышенного риска, его количественного измерения и осуществления регулярного контроля можно в ограниченной степени управлять рисками либо осуществлять их профилактику. Это позволяет в значительной степени снизить уровень риска и минимизировать его негативные последствия.

- Источники рисков — это условия и факторы, которые таят в себе опасность и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу.

- Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения. По этому признаку различают внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации

продукции и могут оказать свое влияние на производственные результаты.

◆ Понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать хозяйственные решения на основе приемлемого риска, когда факторы риска тщательно анализируются, рассматриваются возможные последствия их действий, принимаются меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечению приемлемого для данного хозяйственного субъекта уровня риска.

◆ Риск-менеджмент можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками самостоятельной хозяйственной организации.

◆ В теории и практике риск-менеджмента можно выделить три основных направления. Первое направление связано с разработкой системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Второе — касается вопросов минимизации негативных последствий, которые могут причинить риски хозяйственной организации. И, наконец, третье направление тесным образом связано с возможностью получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества.

◆ Основную цель риск-менеджмента можно определить как обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

◆ В рамках риск-менеджмента решаются три основные задачи: профилактика возникновения рисков; минимизация ущерба, причиненного рисками; максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

◆ Отдельные вопросы управления рисками затрагивались различными исследователями на протяжении практически всей истории развития менеджмента, однако сегодня все еще рано говорить о риск-менеджменте как об окончательно сформировавшемся разделе научного управления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое риск?
2. Перечислите основные отличительные особенности категории “риск”.
3. Каким образом можно добиться снижения уровня риска?
4. Каковы причины возникновения внешних рисков?
5. Перечислите основные виды внешних рисков.
6. Что может послужить причиной возникновения внутренних рисков?
7. Какие риски можно отнести к внутренним?
8. Дайте определение риск-менеджмента.
9. Какие основные направления можно выделить в системе риск-менеджмента?
10. Назовите основную цель риск-менеджмента.
11. Перечислите основные задачи риск-менеджмента.
12. Каким образом решаются задачи риск-менеджмента?
13. С какой точки зрения рассматривали риски представители школы научного управления?
14. В чем, по мнению А. Файоля, состоит управление рисками?
15. Каким образом можно минимизировать производственные риски, используя достижения школы психологии и человеческих отношений?
16. Назовите наиболее известных современных ученых, занимающихся исследованием проблем управления рисками.

Глава 2

АКСИОМЫ, ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Основные аксиомы риск-менеджмента

В основу аксиоматики риск-менеджмента может быть положено утверждение о *неустранимости противоположностей*, использованное Е. А. Королевым при изучении динамики организационных систем¹.

Адаптируя указанное утверждение к потребностям риск-менеджмента, получим следующую его формулировку: существование идеальной категории теории управления “безрисковая зона” объективно обуславливает существование полностью противоположной ей идеальной категории “зона абсолютного риска”.

Идеальная категория “безрисковая зона” определяет условия управленческой деятельности, при которых вероятность успешного осуществления любых запланированных действий равна 100%. Противоположная ей идеальная категория “зона абсолютного риска” тождественна условиям, при которых вероятность выполнения запланированных мероприятий равна нулю. Обе вышеназванные категории считаются идеальными по той причине, что в реальной управленческой деятельности определяемые ими условия никогда не возникают. В то же время все практические управленческие ситуации размещаются

¹ См.: *Королев Е. А.* Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики / Отв. ред. Н. А. Потехин. — Екатеринбург: УГЭУ, 2002. С. 94.

именно в пределах, ограниченных двумя рассматриваемыми идеальными категориями.

Таким образом, утверждение о неустранимости противоположностей “безрисковая зона” – “зона абсолютного риска” можно считать **первой и основной аксиомой риск-менеджмента**.

В качестве **второй аксиомы риск-менеджмента** можно выделить положение о всеобщности рисков, согласно которому риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации. Иными словами, в отношении любых элементов системы управления и любых видов деятельности хозяйственной организации всегда существует объективная вероятность неисполнения или ненадлежащего исполнения запланированных мероприятий.

Помимо двух рассмотренных выше утверждений Е. А. Королев предлагает использовать при исследовании динамики организационных систем еще три положения¹:

- любая система, вне зависимости от ее типа, характера и свойств, может существовать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени;

- любая система, вне зависимости от ее природы и назначения, обладает своим внутренним пространством, определяемым свойствами системы, и имеет свое время (точнее, свой ритм течения времени), определяемое скоростью протекания внутренних процессов в системе (прежде всего обменных процессов, которые составляют основу взаимодействия между элементами и частями системы);

- скорость протекания любых процессов внутри системы всегда конечна и не может быть бесконечно большой или бесконечно малой (другими словами, никакое взаимодействие в системе не может длиться вечно и не может происходить мгновенно).

Попытаемся адаптировать вышеприведенные утверждения к теории управления рисками с целью формулирования третьей, четвертой и пятой аксиом риск-менеджмента.

¹ См.: Королев Е. А. Указ. соч. С. 95.

Третью аксиому риск-менеджмента можно определить так: любые риски могут возникать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени.

Сущность **четвертой аксиомы риск-менеджмента** сводится к следующему: любые риски обладают своим внутренним пространством и временем. Это означает, что любые риски могут возникать лишь на ограниченной территории и существовать в течение конечного промежутка времени.

Пятая аксиома риск-менеджмента: время существования рисков не может быть бесконечно большим и не может равняться нулю.

2.2. Законы управления рисками

Закон представляет собой довольно сложное и емкое понятие. В наиболее общем виде закон — это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах, либо является общепринятой для большой группы людей, либо имеет признание и поддержку авторитетных ученых.

С научной точки зрения законом можно считать “необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе”¹.

В рамках настоящей работы большее значение имеют законы управления. Одной из основных проблем при изучении сущности управленческих законов является корректное и полное определение этого понятия. Среди исследователей нет единого мнения по этому поводу.

Одни утверждают, что законы управления являются законами общественного развития, выступающими как во взаимодействии управляемой и управляющей систем, так и в каждой из них в отдельности и проявляющимися в деятельности людей и их хозяйственной практике². Такое определение является дос-

¹ Советский энциклопедический словарь. 3-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1985. С. 446.

² См.: Научные основы управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. Д. М. Крука. — М.: Экономика, 1978. С. 30.

таточно развернутым, но вместе с тем имеет один существенный недостаток. Оно не раскрывает сущности самого понятия “закон”, т. е. изначально требует дополнительных пояснений.

Другие определяют закон управления как связь целей управления со средствами их достижения¹. Это определение представляется более оптимальным. Опираясь на него, можно сделать окончательный вывод.

Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Риск-менеджмент как формирующаяся самостоятельная отрасль научного управления также имеет свои законы, причем рассматривать указанные законы целесообразно комплексно, т. е. в тесной взаимосвязи с общей теорией менеджмента.

Вся совокупность законов управления может быть условно подразделена на три основные группы.

К первой группе относятся **общие законы управления**. Они отражают наиболее общие причинно-следственные связи в управленческой деятельности.

Во вторую группу входят **частные законы управления**, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

И, наконец, к третьей группе целесообразно отнести законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента. Такие законы можно обозначить термином “**специальные**”. Именно к третьей группе и относятся законы риск-менеджмента. Однако прежде чем перейти непосредственно к изучению законов управления рисками, целесообразно вкратце рассмотреть содержание общих и частных законов менеджмента.

1. К **общим законам управления** относятся: закон соответствия социального содержания управления форме осуществ-

¹ См.: Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 140.

ления деятельности, являющейся объектом управления; закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления; закон единства системы управления; закон соотносительности управляющей и управляемой систем; закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами; закон единства действий законов управления.

Раскроем сущность и содержание каждого из вышеперечисленных законов.

Смысл закона соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления, заключается в следующем.

Управление имеет две стороны. С одной стороны, оно представляет собой объективный процесс руководства трудом работников, с другой — отношения сторон в процессе осуществления конкретной деятельности.

Первая особенность означает, что управление является исторически обусловленной необходимостью, так как работники в условиях совместного труда вынужденно вступают в управленческие отношения, подчиняясь указаниям руководителя производственного процесса. Другая особенность свидетельствует о том, что стороны, участвующие в трудовом процессе, вступают друг с другом в отношения собственности. Если возникновение отношений управления обусловлено природой общественного труда и уровнем его кооперации, то характер производственных отношений определяется отношениями собственности, свойственными данной общественной формации.

Таким образом, управление можно рассматривать в двух аспектах: организационно-техническом и социально-экономическом.

С технической точки зрения управление можно рассматривать как единство всех видов работ, выполняемых участниками кооперированного труда. В этом плане оно имеет целью соединение живого и овеществленного труда, поддержание необходимых связей и пропорций в трудовом процессе. Управление производством как техническая необходимость характеризует

достигнутый уровень развития и качественные особенности организации управления.

При рассмотрении отношений управления как социально-экономической категории на первый план выходит социальный характер управления — в чьих интересах осуществляется управление. В социальном плане управление представляет собой отношения между собственником средств труда и наемными работниками. Оно выступает как функция собственника средств труда, осуществляемая им в собственных интересах. Исходя из этого, цель управления, а также его методы и формы находятся в прямой и непосредственной зависимости от формы собственности на средства труда.

Закон преимущественной эффективности сознательного, планомерного управления гласит, что экономические системы с сознательным планомерным управлением и потенциально, и фактически эффективнее систем со стихийной регуляцией протекающих в них экономических процессов.

Планомерность, основанная на использовании объективных экономических законов, создает возможность оптимального развития экономики в интересах всего общества.

Непосредственная связь производства с потреблением (социальный маркетинг), задач управления с интересами работников (социальный менеджмент) создают у трудящихся искреннюю заинтересованность в повышении эффективности работы организации. Целью управления становится достижение в интересах общества наивысшего экономического эффекта при оптимальном использовании ресурсов для более полного удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей населения.

Согласно *закону единства системы управления* деятельность любой организации представляет собой единую централизованно управляемую систему. В свою очередь указанная система разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему (или совокупность подсистем) вышестоящей иерархической системы. Иерархиче-

ская структура организации составляет основу ее планомерного развития и функционирования.

Концепция иерархической структуры управления была сформулирована немецким социологом Максом Вебером еще в начале XX в. Она предполагает:

- четкое разделение труда, обеспечивающее возможность использования более квалифицированных рабочих кадров;
- скалярную цепь команд, т. е. передачу распоряжений с вышестоящих уровней управления на нижестоящие в последовательном порядке;
- наличие формальных правил и норм поведения персонала;
- подбор кадров в соответствии с квалификационными требованиями к конкретной должности, закрепленными в соответствующих справочниках или должностных инструкциях.

Сущность *закона соотносительности управляющей и управляемой систем* (субъекта и объекта управления) заключается в соответствии сферы управления конкретному виду деятельности.

Любая система управления состоит из объекта и субъекта управления. В качестве объекта управления выступает хозяйственная деятельность организации. Субъект управления — это соответствующие органы или структурные подразделения, осуществляющие целенаправленное руководство объектом управления.

Объект и субъект управления оформлены в определенные подсистемы — управляемую и управляющую. Эти подсистемы представляют собой неотъемлемые составные элементы системы управления. Они находятся в непрерывном взаимодействии. При этом главная и определяющая роль принадлежит объекту управления (управляемой подсистеме). Происходящие здесь изменения определяют содержание и динамику развития субъекта управления, что выражается в совершенствовании форм и методов управления. Однако такое положение вещей абсолютно не означает пассивной роли субъекта в системе управления. Ведь именно субъект управления приводит в действие производительные силы отдельной организации и общества в целом.

Поэтому чем выше эффективность управления, тем выше при прочих равных условиях эффективность совместной деятельности.

Обеспечение соответствия управляющей подсистемы потребностям нормального функционирования современной организации является одной из основных проблем административного менеджмента. Задача заключается в том, чтобы управляющая подсистема оказывала именно такое воздействие, в котором нуждается управляемая подсистема. Этого можно достичь только в том случае, когда сложность управляющей подсистемы соответствует характеру деятельности, осуществляемой управляемой подсистемой.

Таким образом, соотносительность управляющей и управляемой подсистем — это тип отношений, в основе которого лежит их взаимное влияние, предполагающее установление и поддержание между ними оптимальных соотношений, в том числе по численности занятых работников, уровню технического обеспечения, экономическим показателям и т. п.

Смысл закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природе отношений между ее подсистемами заключается в следующем.

Управление состоит в подаче субъектом управления сигналов на выполнение соответствующих действий управляемой подсистемой. Эти сигналы представляют собой команды-решения, принятые на основании информации, поступающей к управляющему органу из внешней и внутренней среды организации по каналам связи.

Связь между управляющей и управляемой подсистемами может быть прямой и обратной. Прямая связь выражается в форме сигналов-команд, идущих от субъекта к объекту управления. Обратная связь представляет собой сигналы-сообщения, поступающие от управляемой подсистемы к управляющему органу и выражающие ее реакцию на управляющее воздействие.

Управляющее воздействие со стороны органа управления осуществляется в форме прямых команд субъективного и объективного типа. Для бесперебойного управления объектом этого

еще недостаточно. Необходима обратная связь — от управляемого объекта к управляющим органам в целях контроля системы и учета воздействия на нее внешней среды.

Если обратная связь в системе отсутствует или по какой-либо причине не улавливается органом управления, то такая система в конечном итоге может выйти из-под контроля и превратиться в неуправляемую.

Таким образом, любой процесс управления должен включать в себя четыре основные составляющие, как это показано на рис. 2.1. К таким составляющим относятся:

1) входное воздействие (прямая связь), т. е. информационные сигналы, поступающие от управляющей подсистемы к управляемой;

2) преобразование входного воздействия, которое заключается в обработке поступивших сигналов по определенному алгоритму;

3) результат преобразования входного воздействия, т. е. исполнительское действие управляемой системы;

4) влияние результата на входное воздействие (обратная связь), т. е. поступление в управляющий орган отчетов о текущем состоянии и функционировании объекта управления.

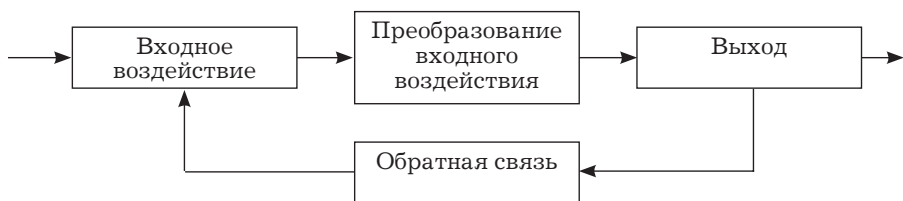


Рис. 2.1. Прямые и обратные связи в организации

Содержание и формы обратной связи в социально-экономических системах имеют разнообразный характер. Сюда относятся отчетные данные, дополнительные сведения, характеризующие состояние управляемого объекта, и т. п.

Чем выше уровень управления, тем сложнее осуществление его обратной связи с управляемой подсистемой. Поэтому к

обратной связи на высших уровнях управления организации предъявляются три основных требования.

Первое требование состоит в том, чтобы формы обратной связи на каждом конкретном уровне управления носили обобщенный характер и были взаимосвязаны с соответствующими формами обратной связи на других ступенях иерархической лестницы.

Второе требование заключается в том, что формы обратной связи должны позволять компенсировать влияние на систему возмущающих внешних воздействий, природа которых остается неизвестной.

И, наконец, третье требование предполагает возможность гибкой реакции управляющей системы на обратную связь любого рода.

Оптимальное функционирование и развитие любой системы управления возможно лишь при условии наиболее полного соответствия содержания и форм прямой и обратной связи экономической природе взаимоотношений между ее подсистемами различного уровня и масштаба.

Суть закона единства действий законов управления состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результирующая равноприложенных сил, каждая из которых подчиняется тому или иному закону управления. Иными словами, законы управления непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы законов управления в совокупности.

Для того чтобы наиболее полно использовать действие законов управления, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого закона в отдельности, а с другой — выяснить механизм взаимодействия всех познанных законов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

Среди **частных законов управления** можно выделить законы, относящиеся к управляющей подсистеме, и законы организации (т. е. управляемой подсистемы).

2. К **частным законам**, касающимся управляющей подсистемы, относятся: закон изменения функций управления; закон сокращения числа ступеней управления; закон концентрации функций управления; закон распространенности контроля.

Закон изменения функций управления гласит, что повышение или понижение уровня управления неизбежно влечет за собой возрастание значения одних функций и убывание значения других.

Сущность *закона сокращения числа ступеней управления* заключается в том, что чем меньше уровней управления в структуре организации, тем, при прочих равных условиях, управление эффективнее и оперативнее.

Закон концентрации функций управления устанавливает, что управление объективно стремится к большей концентрации функций на каждой ступени управления, а следовательно, к росту численности управленческого персонала.

Согласно *закону распространенности контроля* существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Всю совокупность законов организации в зависимости от их важности можно условно разделить на две основные подгруппы. К первой подгруппе относятся наиболее важные, или основополагающие, законы организации. В их число входят закон синергии, закон самосохранения и закон развития.

Менее важные законы организации, такие как закон информированности—упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, относятся ко второй подгруппе. Рассмотрим содержание и сущность вышеперечисленных законов.

Закон синергии гласит, что для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше указанной суммы.

Согласно данному закону задача руководителя любой организации в первую очередь заключается в том, чтобы найти оптимальный набор ее элементов.

Сущность *закона самосохранения* состоит в том, что любая материальная система стремится сохранить себя и использует для этого весь свой потенциал. Иными словами, общая сумма созидательных ресурсов организации должна превышать суммарное воздействие внешних и внутренних разрушающих факторов. В противном случае организация просто прекратит свое существование.

Практика применения закона самосохранения неразрывно связана с обеспечением безопасности организации в целом и личной безопасности ее руководителей. В деятельности, направленной на обеспечение безопасности, можно выделить два основных направления: оперативное и стратегическое. Оперативная деятельность по обеспечению безопасности предполагает осуществление охраны территории предприятия, зданий, сооружений, оборудования, сырья, материалов и готовой продукции, а также обеспечение личной безопасности сотрудников. Стратегия обеспечения безопасности требует разработки прогнозов состояния внешней и внутренней среды организации в перспективе с целью выявления и нейтрализации возможных угроз.

Закон развития имеет следующее содержание: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала.

Развитие организации можно представить в виде ее жизненного цикла. **Ж и з н е н н ы й ц и к л** любой материальной системы включает в себя восемь последовательно сменяющихся друг друга этапов:

- 1) порог нечувствительности;
- 2) внедрение;
- 3) рост;
- 4) зрелость;
- 5) насыщение;
- 6) спад;
- 7) крах;
- 8) ликвидация.

При этом первые четыре этапа представляют собой процесс прогрессивного развития, а последние три — регрессивного.

Закон информированности–упорядоченности можно сформулировать следующим образом: чем большей информацией о текущем и перспективном состоянии внутренней и внешней среды располагает организация, тем больше вероятность ее нормального функционирования.

Этот закон требует создания, развития и обеспечения условий нормального функционирования эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия адекватных и обоснованных управленческих решений.

Закон единства анализа и синтеза устанавливает, что любая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования посредством применения анализа и синтеза.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

В свою очередь, синтез состоит в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Для реализации положений закона единства анализа и синтеза на практике необходимо следующее: составление и реализация программ постоянного совершенствования организации; проведение маркетинговых исследований; сокращение производственных и непроизводственных затрат и т. п.

Основу системы управленческого анализа и синтеза составляет метод постепенного приближения, подробно описанный в гл. 3.

Закон композиции и пропорциональности гласит: любая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в определенном соотношении. При этом необходимые элементы организации образуют ее композицию, а их соотношение представляет собой не что иное, как пропорциональность.

Действие указанного закона осуществляется на основе трех принципов: планирования, координации и полноты.

Принцип планирования устанавливает, что каждая организация должна иметь план деятельности и развития.

Принцип координации гласит, что каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в исполнительный механизм.

Согласно принципу полноты любая организация должна осуществлять все функции основной деятельности и управления либо собственными силами, либо привлекая независимых специалистов или сторонние организации.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие законов управления можно видеть на примере законов, относящихся к управляющей подсистеме. Закон сокращения числа ступеней управления взаимодействует с законом концентрации функций управления на каждой ступени. Преимущества концентрации очевидны, поскольку она позволяет значительно сократить трудоемкость обработки информации, на которой основано управление. С другой стороны, на определенном этапе укрупнения управляющего органа объем внутренней информации настолько увеличивается, что организация начинает работать сама на себя, т. е. затрачивает значительную часть времени на непроизводительную работу.

Законы организации также тесно связаны и взаимодействуют между собой. Причем их взаимодействие может иметь не только положительные, но и отрицательные последствия.

К примеру, согласно закону синергии добиться резкого увеличения организации можно посредством простого увеличения численности персонала. Однако это утверждение в корне противоречит положениям закона композиции и пропорциональности и закона единства анализа и синтеза.

Аналогичным образом закон композиции и пропорциональности требует обеспечения стабильности организации, что противоречит содержанию закона самосохранения, согласно которому организации необходимо обладать достаточной гибкостью для нормального функционирования в условиях рыночной экономики.

3. Теперь можно попытаться сформулировать основные **специальные законы управления рисками**.

Наиболее важным законом риск-менеджмента является *закон неизбежности риска*. Его смысл заключается в том, что деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде. Основываясь на действии этого закона, можно сделать вывод о том, что в условиях современного бизнеса полностью избежать рисков невозможно, поэтому их следует воспринимать как объективный элемент системы управления.

Вторым по значимости законом риск-менеджмента можно считать *закон сочетания потенциальных потерь и выгод*. Смысл указанного закона можно сформулировать следующим образом: практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов.

В качестве третьего закона риск-менеджмента можно выделить *закон прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов*, имеющий следующее содержание: чем выше степень риска при осуществлении хозяйственной операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов, и чем ниже степень риска, тем ниже уровень планируемых доходов. На практике этот закон наиболее ярко проявляется при инвестировании в новые проекты. Ведь чем рискованнее проект, тем большие дивиденды желают получить инвесторы в случае его удачного осуществления. И наоборот, инвесторы готовы выделять свои капиталы даже под небольшие проценты, в случае если риск неудачи проекта минимальный.

2.3. Принципы риск-менеджмента

Слово “принцип” происходит от латинского *principium* — первоначало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде **принципы управления рисками** можно определить как изначальные по отношению к процессу

управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач¹.

Механизм формирования принципов риск-менеджмента представлен на рис. 2.2.

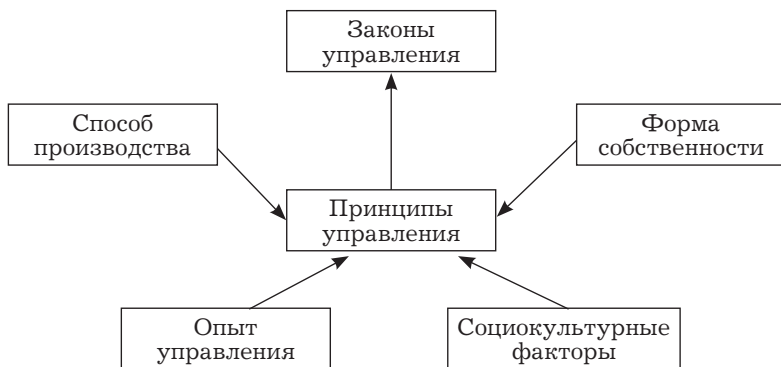


Рис. 2.2. Механизм формирования принципов риск-менеджмента

Как видно из схемы, на содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента, можно отнести существующие на данный момент способы осуществления производственной деятельности, форму собственности на средства производства, а также социокультурные факторы.

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 332.

Как и управленческие законы, принципы менеджмента можно подразделить на три основные группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся подсистемы управления в целом. Ко второй группе — принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам подсистемы управления. Принципы, входящие в третью группу, регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности или явлениями (в частности — рисками).

Основным в системе **общих принципов** управления по праву можно считать *принцип научной обоснованности управления*. Научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Вторым, не менее важным принципом менеджмента, является *принцип системного подхода к решению управленческих задач*. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

Главное в системном подходе — это разработка и использование представлений о целостности систем. Познать целое — значит раскрыть его сущность и специфику; состав, количественные и качественные характеристики элементов; структуру; функции элементов и их влияние на функцию целого; интеграционные факторы, обеспечивающие целостность системы; историю данного целого.

В основе системного подхода лежит системный анализ, включающий в себя формулирование цели функционирования системы, определение количественного и качественного состава входящих в нее элементов.

Принцип оптимальности управления устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан принцип гибкости управления, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования.

С возрастанием роли социальных факторов в менеджменте на первый план вышел принцип демократизации управления, который содержит требование об удовлетворении интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации на справедливой основе.

Можно выделить еще два немаловажных общих принципа управления, а именно: принцип регламентации и принцип формализации.

Согласно *принципу регламентации* все процессы, происходящие в подсистеме управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами, в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.

Принцип формализации предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым.

Приведенный выше перечень общих принципов управления является далеко не полным. Здесь были рассмотрены лишь основные и наиболее универсальные принципы. В то же время следует помнить, что любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения определенных конкретных целей, поэтому и принципы, которыми руководствуются менеджеры организации, должны подбираться индивидуально в каждом конкретном случае исходя из целей функционирования.

Частными принято называть принципы управления, относящиеся к отдельным элементам подсистемы управления. В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы.

Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления. Сюда входят принципы планирования, организации, учета, контроля, принципы проведения маркетинговых исследований и мероприятий и т. п.

Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например социальной, экономической, организационно-технической и т. д., а также с уровнями управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

С целью детальной характеристики частных принципов управления рассмотрим более подробно некоторые принципы, входящие в вышеназванные подгруппы.

Для характеристики первой подгруппы используем в качестве примера принципы организации и учета. Среди *принципов организации* выделяют принципы приоритета, принципы соответствия и принципы построения процесса организации как функции управления¹.

1. В состав принципов приоритета входят принципы приоритета цели, приоритета функций над структурой при создании организаций, приоритета структур над функциями в действующих организациях, приоритета субъекта управления над объектом управления при создании структурного подразделения, приоритета объекта управления над субъектом управления для действующих организаций.

- Принцип приоритета цели формулируется следующим образом. В системе цель – задача – функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и потом функция.

- Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций гласит: проектирование и создание новых

¹ См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 245–258.

организаций прежде всего вызвано необходимостью реализации конкретных функций. В случаях, когда отсутствует возможность формирования набора структурных подразделений организации, в соответствии с набором функций рассматриваются иные варианты построения организации исходя из приоритета цели, достижению которой должны служить вышеупомянутые функции.

- Смысл принципа приоритета структур над функциями в действующих организациях заключается в следующем. В сформировавшихся и нормально функционирующих организациях процессы взаимодействия протекают таким образом, что недостающие элементы системы постепенно появляются, а излишние постепенно отмирают. Согласно данному принципу действующие организации в состоянии осуществлять лишь ограниченный набор функций. В случае выхода за рамки указанного диапазона весьма вероятно возникновение ситуации, когда организация не в состоянии обеспечить решение стоящих перед ней задач.

- Принцип приоритета субъекта управления над объектом управления в формирующихся организациях имеет следующее содержание. В процессе создания организации ее учредители должны формировать в соответствии со своими потребностями и возможностями трудовой коллектив, характер деятельности, организационно-правовую форму и иные параметры организации.

- Сущность принципа приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций заключается в следующем: руководители всех уровней управления организации должны назначаться в соответствии с характеристиками и потребностями конкретных структурных подразделений.

2. К принципам соответствия относятся: принцип соответствия поставленных целей выделенным ресурсам, принцип соответствия распорядительства и подчинения, принцип соответствия эффективности производства и экономичности, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.

- Принцип соответствия поставленной цели выделенным ресурсам имеет следующее содержание: каждой цели должен соответствовать набор финансовых, сырьевых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, позволяющий обеспечить достижение указанной цели.

- Принцип соответствия распорядительства и подчинения гласит: у каждого сотрудника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей.

- Принцип соответствия эффективности производства и экономичности можно сформулировать следующим образом: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью функционирования и совокупными затратами. Указанный принцип устанавливает правило, согласно которому любые дополнительные затраты организации должны быть оправданы предполагаемым или фактическим повышением эффективности ее функционирования.

- Формулировка принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления имеет следующий вид: чрезмерно малые и чрезмерно большие организации функционируют гораздо менее эффективно, чем организации, имеющие средний размер. Иными словами, размер организации должен оптимально соответствовать ее целям и задачам, характеру деятельности, специфике рынка и т. п.

3. Построение процесса организации как функции управления должно осуществляться на основании следующих принципов:

- преимущественная направленность на достижение поставленной цели, а не на устранение внутренних и внешних возмущающих воздействий;

- комплексный подход к изучению управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс организации;

- обеспечение объективности протекания процесса;

- наиболее оптимальное и полное информационное обеспечение процесса;

- жесткая регламентация операций и процедур всех этапов проектируемого процесса;

- соответствие свойств процесса техническим, экономическим, социальным и организационным ресурсам организации.

К принципам организации и осуществления управленческого учета относятся¹:

- непрерывность деятельности предприятия;
- использование единых для планирования и учета единиц измерения;
- оценка результатов деятельности как предприятия в целом, так и каждого его структурного подразделения в отдельности;
- преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления;
- формирование системы показателей внутренней отчетности организации как основы коммуникационных связей между разными уровнями управления и отдельными структурными подразделениями, находящимися на одном уровне управления;
- применение бюджетного (сметного) метода управления затратами и запасами;
- полнота и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета;
- периодичность, отражающая производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой.

Для характеристики второй группы частных принципов управления рассмотрим *принципы кадровой политики*. В системе принципов организации и осуществления кадровой политики можно выделить несколько различных групп. Наиболее показательными из них являются группа принципов построения системы управления персоналом и группа принципов подбора кадров.

1. Формирование системы управления персоналом организации осуществляется на основании следующих принципов²:

¹ См.: Карпова Т. П. Управленческий учет: Учебник для вузов. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 35–36.

² См.: Румянцева З. М., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. Указ. соч. С. 371–375.

адекватности функций управления персоналом целям функционирования, первичности функций управления персоналом, оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации, потенциальных имитаций.

- Принцип адекватности функций управления персоналом целям функционирования имеет следующее содержание: формирование и изменение функций управления персоналом должно осуществляться в строгом соответствии с целями и потребностями функционирования организации.

- Смысл принципа первичности функций управления персоналом заключается в следующем: состав, количественные и качественные характеристики элементов системы управления персоналом, а также характер информационных связей и взаимодействия между ними находятся в прямой зависимости от содержания функций управления персоналом.

- Принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом определяет необходимые пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом, т. е. интрафункциями, и функциями управления персоналом, т. е. инфрафункциями.

- Сущность принципа оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации заключается в необходимости опережения ориентации функций управления персоналом на развитие основной деятельности в сравнении с функциями, направленными на вспомогательную деятельность.

- Принцип потенциальных имитаций гласит: временное выбытие отдельных работников организации не должно прерывать процесс ее функционирования. Иными словами, каждый работник должен быть в состоянии выполнять служебные обязанности вышестоящего и нижестоящего работника или двух работников своего уровня.

2. В процессе подбора кадров необходимо учитывать следующие основные принципы: принцип ситуации, принцип совмес-

тимости, принцип сочетания, принцип компенсации и принцип динамизма¹.

- Сущность принципа ситуации заключается в том, что в процессе подбора кадров необходимо не только учитывать общее соответствие характеристик кандидата требованиям конкретной должности, но и принимать во внимание конкретную сложившуюся ситуацию.

- Большое значение имеет принцип совместимости при подборе работников со стороны и внутренней ротации кадров. Данный принцип указывает на то, что при замещении вакантных должностей руководителю организации необходимо учитывать ряд особенностей.

Прежде всего следует помнить, что собственные работники, претендующие на новую должность, уже являются неотъемлемой частью организации и поэтому, минуя период адаптации, могут сразу же с полной отдачей приступить к исполнению должностных обязанностей. В то же время работники, принятые со стороны, должны приложить ряд усилий, чтобы “вписаться” в коллектив и стать его неотъемлемой частью. Однако, с другой стороны, такие работники могут более объективно оценить процессы, происходящие в организации, обратив внимание руководства на недостатки, ставшие привычными и воспринимающиеся другими сотрудниками как само собой разумеющееся явление.

- Не менее важным в системе подбора кадров является принцип сочетания. Его смысл состоит в обеспечении оптимальной интеграции совместных усилий “старых” и “молодых” работников. Если первые являются своего рода носителями жизненного и трудового опыта, то вторые более активны и менее консервативны, а зачастую обладают и более современными, прогрессивными знаниями. Рациональное сочетание во всех структурных подразделениях организации работников того и другого типа является неотъемлемым условием эффективного функционирования организации.

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 252–253.

- Принцип компенсации рекомендует подбирать кадры таким образом, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировались положительными качествами другого.

- И, наконец, принцип динамизма устанавливает необходимость сочетания мобильности и стабильности. Мобильность позволяет своевременно проводить мероприятия по выдвижению и ротации кадров в соответствии с изменениями во внешней среде и потребностями самой организации. Стабильность необходима для осуществления долгосрочных программ.

К *специальным принципам* риск-менеджмента можно отнести: принцип лояльного отношения к рискам; принцип прогнозирования; принцип страхования; принцип резервирования; принцип минимизации потерь и максимизации доходов.

Рассмотрим содержание вышеперечисленных принципов.

Принцип лояльного отношения к рискам требует от руководителя рассматривать любые риски как объективный и неизбежный фактор хозяйственной деятельности. В соответствии с указанным принципом менеджер любого уровня должен стремиться не избегать рисков, а умело управлять ими, добиваясь максимальной эффективности деятельности организации.

Принцип прогнозирования гласит: в целях повышения эффективности управления рисками, а также снижения уровня затрат и внеплановых потерь руководство организации должно постоянно принимать меры для прогнозирования возникновения рисков. Прогнозирование позволяет заранее подготовиться к возможным негативным явлениям и создать необходимые предпосылки для их локализации или нейтрализации.

В соответствии с *принципом страхования* необходимо использовать возможности внешних страховых компаний для обеспечения полного или частичного погашения потерь, связанных с предпринимательскими рисками. Любые новые проекты или рискованные операции, осуществляемые организацией, необходимо заранее страховать. Страховые выплаты, полученные фирмой в случае неудачи, позволят компенсировать понесенные ею убытки частично или в полном объеме.

Принцип резервирования предполагает создание в организации внутренних резервных фондов, средства которых можно будет использовать в случаях крайней необходимости. Например, в случае резкого и непредвиденного повышения цен на ресурсы, необходимые для выполнения проекта, организация за счет внутренних резервов сможет покрыть возникшую разницу и обеспечить своевременное выполнение запланированных мероприятий.

И, наконец, *принцип минимизации потерь и максимизации доходов* требует от руководителя, с одной стороны, рационально использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а с другой стороны — стремиться к повышению доходов за счет грамотной реализации проектов с высокой степенью риска. Это позволит добиться максимальной эффективности не только в управлении рисками, но и в деятельности организации в целом.

Основные положения главы 2

- В основу аксиоматики риск-менеджмента может быть положено утверждение о неустранимости противоположностей, согласно которому существование идеальной категории теории управления “безрисковая зона” объективно обуславливает существование полностью противоположной ей идеальной категории “зона абсолютного риска”.

- В качестве второй аксиомы риск-менеджмента можно выделить положение о всеобщности рисков, согласно которому риски в той или иной степени всегда присутствуют во всех элементах и сферах деятельности внешней и внутренней среды организации.

- Третью аксиому риск-менеджмента можно определить так: любые риски могут возникать, развиваться и функционировать только в пространстве и во времени.

- Сущность четвертой аксиомы риск-менеджмента сводится к следующему: любые риски обладают своим внутренним пространством и временем.

- Пятая аксиома риск-менеджмента имеет следующее содержание: время существования рисков не может быть бесконечно большим и не может равняться нулю.

- Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

- Вся совокупность законов управления может быть условно подразделена на три основные группы. К первой группе относятся общие законы управления, ко второй — частные, к третьей — специальные.

- Объективными, или общими, законами управления следует считать законы, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов.

- Частные законы представляют собой законы управления, присущие его отдельным сторонам, подсистемам и их элементам.

- Специальными законами управления являются законы, которые связаны с отдельными отраслями менеджмента.

- Специальные законы риск-менеджмента включают в себя закон неизбежности риска, закон сочетания потенциальных потерь и выгод, закон прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов.

- Принципы управления представляют собой изначальные нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества, а также его производительных сил. Соблюдение вышеуказанных норм, правил и закономерностей способствует достижению целей функционирования и решению поставленных задач.

- Любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения конкретных целей, поэтому и принципы, которыми руководствуются менеджеры организации, должны подбираться индивидуально в каждом конкретном случае исходя из целей функционирования.

- В процессе классификации принципов управления целесообразно подразделять их на три основные группы (по аналогии с законами управления). Принципы, входящие в состав первой группы, являются общими принципами управления, относящимися к системе управления в целом. Ко второй группе отно-

сятся частные принципы, касающиеся отдельных частей и элементов системы управления. В третью группу входят специальные принципы, отражающие особенности управления конкретными видами деятельности.

- Основу системы общих принципов управления составляют принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, а также принципы оптимальности, гибкости и демократизации управления.

- В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы. Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления. Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например социальной, экономической, организационно-технической и т. д.

- Группа специальных принципов риск-менеджмента включает в себя принцип лояльного отношения к рискам, принцип прогнозирования, принцип страхования, принцип резервирования, принцип минимизации потерь и максимизации доходов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что составляет основу аксиоматики риск-менеджмента?
2. Перечислите основные аксиомы риск-менеджмента.
3. Какие существуют подходы к классификации законов управления?
4. Перечислите общие законы управления.
5. Как формулируется закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления?
6. Раскройте содержание закона единства систем управления.
7. Дайте определения понятий “объект управления” и “субъект управления”.
8. В чем заключаются смысл и назначение системы обратной связи в организации?
9. Каково содержание закона сокращения ступеней управления?
10. В чем заключается сущность закона распространенности контроля?

11. Каким образом основные элементы организации могут влиять на ее потенциал?
12. В чем могут заключаться причины резкого повышения или совокупного понижения потенциала организации?
13. Приведите формулировку закона самосохранения.
14. Каким образом внешние и внутренние факторы влияют на устойчивость организации?
15. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации.
16. В чем заключается сущность закона развития?
17. Приведите примеры взаимосвязи и взаимодействия законов управления.
18. В чем заключается суть принципа единства применения законов управления?
19. Перечислите специальные законы риск-менеджмента.
20. Раскройте сущность закона неизбежности риска.
21. Каково содержание закона сочетания потенциальных потерь и выгод?
22. В чем состоит смысл закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов?
23. Дайте определение понятия “принципы управления”.
24. Что представляют собой общие принципы управления?
25. Охарактеризуйте принцип регламентации управленческих процессов.
26. Что включает в себя понятие “частные принципы управления”?
27. Перечислите принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления.
28. Какие принципы входят в состав группы принципов соответствия?
29. Перечислите специальные принципы риск-менеджмента.
30. В чем состоит сущность принципа лояльного отношения к рискам?
31. Раскройте содержание принципа прогнозирования.
32. В чем состоит коренное различие между принципом страхования и принципом резервирования?
33. Что означает принцип минимизации потерь и максимизации доходов?

Глава 3

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Понятие и сущность процессного подхода. Технология управления

В основе учения о функциях управления лежит **процессный подход к менеджменту**. В рамках указанного подхода управление рассматривается как процесс, включающий в себя непрерывную серию взаимосвязанных управленческих действий, т. е. функций.

Основу системного подхода составляет технология управления.

Технология управления — это приемы, способы и порядок осуществления процесса управления.

В любом технологическом процессе предмет труда преобразуется в продукт труда посредством применения средств труда, приводимых в действие рабочей силой.

С точки зрения технологии управления предмет труда — это информация, обеспечивающая принятие управленческих решений. Продукт труда — это управленческие решения. Средства труда — это знания и опыт менеджера. Рабочая сила — интеллектуальная и физическая энергия руководителя.

В наиболее общем виде **функция управления** представляет собой обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации. Из приведенного выше определения следует, что понятие “функции управления” является достаточно емким и охватывает практически все виды управленческой деятельности, а также

раскрывает содержание и сущность этой деятельности на всех уровнях управления.

Основной предпосылкой возникновения функций управления является **функциональное разделение управленческого труда**.

Большинство исследователей подразделяют функции управления (менеджмента) на общие и специальные. При этом под **общими функциями менеджмента** понимаются функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

В качестве примера общих функций менеджмента можно назвать исследование внешней среды, планирование, организацию, регулирование, учет, контроль, а также анализ проблем и принятие решений.

К **специальным функциям управления** относятся функции, состав которых определяется спецификой деятельности управляемого объекта. Например, для управления промышленным предприятием характерны такие функции управления, как управление основным и вспомогательным производствами, оперативное управление, управление технической и технологической подготовкой производства, управление трудом, заработной платой и реализацией готовой продукции.

Помимо общих и специальных функций управления можно выделить еще и **смешанные функции**, такие как планирование выпуска готовой продукции, контроль хода производства, организация сбыта продукции и т. п. Такой способ классификации управленческих функций тесно связан не только со спецификой деятельности управляемого объекта, но и с самим объектом.

К примеру, если специальные функции управления промышленным предприятием присутствуют в процессе управления практически любым промышленным объектом, то смешанные функции, как правило, неразрывно связаны с конкретным предприятием и не могут быть без изменений перенесены на другой объект.

Достаточно часто применяется классификация функций **в зависимости от уровня управления**. В этом плане можно выделить функции управления корпорацией, предприятием, структурным подразделением, отдельными работниками.

Для изучения функций риск-менеджмента оптимальным представляется применение способа классификации функций управления **в зависимости от времени их действия**. С этой точки зрения все функции управления можно разделить на две группы.

К первой группе относятся *последовательные функции*, которые осуществляются дискретно (т. е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга. Вторую группу образуют *непрерывные функции*, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

В качестве примера последовательных функций административного менеджмента можно назвать мониторинг рисков во внешней и внутренней среде организации, планирование, организацию, мотивацию, регулирование, учет, контроль и оценку эффективности деятельности по управлению рисками.

К непрерывным функциям в первую очередь относятся принятие управленческих решений, а также управление внешними и внутренними рисками.

Последовательные и непрерывные функции менеджмента неразрывным образом связаны между собой и в своей совокупности образуют содержание управленческой деятельности, дифференцированной по различным признакам. Например, чтобы выполнить одну из последовательных функций, необходимо осуществить весь комплекс непрерывных функций в части, касающейся этой последовательной функции. Аналогичным образом обстоит дело и с непрерывными функциями управления. Для того чтобы реализовать одну из них, необходимо выполнить все последовательные функции, но только в части, касающейся этой непрерывной функции.

В рамках настоящей главы будут рассмотрены только последовательные функции риск-менеджмента, а изучению

непрерывных функций управления рисками будут посвящены последующие главы.

3.2. Внешний и внутренний мониторинг рисков

Важнейшее место в системе управления рисками занимает их постоянный мониторинг во внешней и внутренней среде организации. С целью выявления рисков во внешней среде применяется маркетинг, а для отслеживания рисков, возникающих внутри организации, используются системный анализ и синтез.

Понятие “**маркетинг**” стало широко применяться в системе управления предприятиями со второй половины 1950-х гг., придя на смену ориентации руководства предприятий на производство и сбыт продукции. Первоначально под маркетингом понималась система внутрифирменного управления, ориентированная на изучение и учет потребностей рынка. Иными словами, основа концепции маркетинга состояла в организации производства тех видов продукции или оказания тех видов услуг, которым заранее обеспечен сбыт.

Основное преимущество подобного подхода состояло в использовании комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, что гарантировало руководству фирмы достижение определенного уровня прибыли и рентабельности. Однако подобная ориентация бизнеса способствовала формированию в обществе такого негативного явления, как иррациональное потребительство, т. е. стремление к удовлетворению своих потребностей любыми средствами без учета необходимости рационального использования природных ресурсов. Проблемы защиты окружающей среды отводились на второй план либо вообще не рассматривались.

Реакцией на вышеуказанный недостаток явилось появление и развитие в 80-е гг. теории социально-этического маркетинга. **Социально-этический маркетинг** также ориентирован на удовлетворение запросов потребителей, но исходя из необходимости рационального и бережного использования природных ресурсов.

И обычный, и социально-этический маркетинг объединяет то, что они являются инструментом управления и средством

повышения эффективности функционирования сугубо коммерческих организаций, осуществляющих свою деятельность исключительно с целью получения прибыли. Однако со второй половины 90-х гг. приемы и методы маркетинга стали широко применяться и некоммерческими организациями в процессе исследования состояния внешней среды. Такой маркетинг называют некоммерческим.

Некоммерческий маркетинг, как правило, осуществляется органами федеральной, региональной и местной государственной власти, а также общественными, религиозными и благотворительными организациями. Его основной целью является выявление среди крупных слоев населения спроса на социальные услуги, такие как обеспечение соблюдения общественного порядка, защита жизни и здоровья граждан, образование, культура и т. п.

Основными целями некоммерческого маркетинга являются:

- приведение деятельности органов государственной власти, общественных, религиозных и благотворительных организаций в соответствие с потребностями социальных групп населения, выступающих в качестве объекта указанной деятельности;
- обеспечение более рационального распределения социальных и иных услуг;
- формирование позитивного общественного мнения в отношении конкретных программ, социальных институтов, государственных и общественных деятелей и т. п.

При этом следует помнить, что некоммерческие организации, к которым относятся органы государственной власти и общественные объединения, в целях повышения эффективности своей деятельности могут осуществлять не только некоммерческий, но и коммерческий маркетинг. Например, при реализации товаров, конфискованных в результате проведения правоохранительными и контролирующими органами оперативных мероприятий.

В этом плане особый смысл приобретает *таможенный маркетинг*. В результате проведения в России рыночных преобразований, вызвавших значительные изменения в социально-эко-

номической и политической обстановке, возникла объективная необходимость в разработке и практическом осуществлении новых подходов к реализации товаров, обращенных в федеральную собственность. Ни у кого не вызывает сомнений, что такие подходы должны быть полностью основаны на принципах коммерческого маркетинга.

Помимо разделения видов маркетинга на коммерческие и некоммерческие их можно подразделять **в зависимости от охватываемой сферы исследования**. С этой точки зрения можно выделить внутренний и международный маркетинг.

Внутренний маркетинг включает в себя местные маркетинговые исследования, проводимые в рамках отдельного региона, и маркетинговые исследования, проводимые на территории всего экономического пространства отдельно взятого государства.

В структуру **международного маркетинга** входят экспортно-ориентированный, многонациональный и глобальный маркетинг.

Экспортно-ориентированный маркетинг предполагает проведение организацией исследований состояния внешней среды за пределами национального рынка той страны, где эта фирма зарегистрирована и фактически располагается. Указанный вид маркетинга применяется в целях стимулирования экспорта товаров, услуг, технологий, прав использования объектов интеллектуальной собственности и т. п.

Многонациональный маркетинг связан с созданием дочерних предприятий, филиалов, структурных подразделений и представительств в различных странах мира. С коммерческой точки зрения этот процесс выражается в создании крупных транснациональных корпораций, таких как SONY, Samsung, Ford и др. В некоммерческой сфере это такие организации, как Greenpeace, “Красный Крест” и т. п.

Глобальный маркетинг основан на предположении о том, что в перспективе станет возможным свободное перемещение по всему мировому рынку товаров, услуг, капитала, рабочей силы, информации и т. д.

С точки зрения ситуационного подхода, т. е. в зависимости от текущего состояния внешней среды организации, можно выделить восемь типов маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, реанимирующий, синхронный, поддерживающий, сдерживающий, противодействующий.

Основной целью **конверсионного маркетинга** является трансформирование негативного спроса на результаты деятельности организации (т. е. товары, услуги и т. д.) в позитивный. Негативный спрос имеет место в случаях, когда основная масса потребителей отрицательным образом относится к конкретному виду товара или услуги. Формирование позитивного спроса предполагает разработку и осуществление такого плана маркетинга, который в состоянии гарантировать появление спроса на продукт деятельности конкретной организации.

Стимулирующий маркетинг применяется в случаях нулевого спроса на товар, т. е. безразличного отношения к нему потребителей.

Развивающий маркетинг используют в ситуациях, характеризующихся наличием потенциального спроса на товар. Осуществление развивающего маркетинга состоит в практической реализации потенциального спроса, т. е. превращении потенциального спроса в реальный.

Реанимирующий маркетинг заключается в восстановлении первоначальных объемов снизившегося по каким-либо причинам спроса на товар.

Синхронный маркетинг применяется в условиях колеблющегося спроса с целью стабилизации сбыта.

Поддерживающий маркетинг имеет место тогда, когда наблюдается полное соответствие уровня спроса уровню предложения.

Сдерживающий маркетинг применяется в ситуациях, когда спрос на товар в значительной степени превышает предложение. К этому виду маркетинга прибегают с целью профилактики формирования у потребителей негативного представления о возможностях организации.

Противодействующий маркетинг применяется с целью снижения объемов реализации товаров нерационального спроса, таких как алкогольные напитки, табачные изделия, теле- и видеопродукция, пропагандирующая насилие, и т. п.

Существенные изменения, произошедшие в последнее время в структуре общемирового и большинства национальных рынков, позволяют с полной уверенностью говорить о существовании и развитии такой принципиально новой сферы обмена, как **рынок управления**. В качестве основных сегментов указанного рынка можно выделить: рынок управленческих кадров; рынок управленческих технологий; рынок управленческих услуг; рынок управленческих консультаций.

Рынки управленческих кадров, технологий и консультаций существуют относительно давно, поэтому можно утверждать, что они практически полностью сформированы и их современное развитие носит эволюционный, экстенсивный характер.

Иначе обстоит дело с **рынком управленческих услуг**. Этот рынок как самостоятельная сфера обмена сформировался лишь в конце 90-х гг. и в настоящее время развивается достаточно бурно. Так, например, большинство американских промышленных компаний на сегодняшний день активно рассматривают возможность существенного сокращения своего среднего управленческого звена за счет привлечения независимых специалистов¹. Это позволит значительно сократить общезаводские и цеховые накладные расходы, тем самым значительно повысив ценовую конкурентоспособность готовой продукции.

Таким образом, административный рынок, или рынок управления, можно определить как одну из наиболее перспективных сфер современного рынка, в рамках которой формируются спрос и предложение на управленческие кадры, управленческие технологии, управленческие услуги и управленческие консультации.

¹ См.: Жуков Е. Ф., Капаева Т. И., Литвиненко Л. Т. и др. Международные экономические отношения: Учебник для вузов / Под ред. проф. Е. Ф. Жукова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 218.

Наличие обособленной и относительно независимой сферы рынка требует разработки новых приемов и способов ее изучения и использования. Именно эту задачу и призван решить административный маркетинг.

Исходя из вышеизложенного, **административный маркетинг** представляет собой управленческую деятельность по изучению основных закономерностей формирования спроса и предложения на рынке управления с целью выявления и приобретения или разработки и продвижения наиболее качественных и перспективных продуктов, реализуемых на данном рынке.

Активное применение административного маркетинга в деятельности любой организации позволит в значительной мере повысить эффективность системы управления за счет выявления, привлечения и использования наиболее квалифицированных управленческих кадров и передовых управленческих технологий, а также более активного и рационального использования управленческих услуг и управленческого консультирования.

Как вид управленческой деятельности маркетинг включает в себя две основные составляющие, а именно: исследование структуры внешней среды организации и определение состояния этой среды.

Структуру внешней среды организации образуют входящие в нее элементы и их взаимосвязи (рис. 3.1). К таким элементам прежде всего относятся поставщики, потребители, деловые партнеры, вышестоящие организации (в том числе материнские компании), нижестоящие организации (в том числе дочерние предприятия, представительства и филиалы), контролирующие органы, международные организации, общественные организации (профсоюзы, политические партии, общественные движения) и т. п.

Все вышеперечисленные элементы в совокупности оказывают существенное влияние на характер и эффективность деятельности любой организации, функционирующей в условиях демократического общественного строя и рыночных отношений.

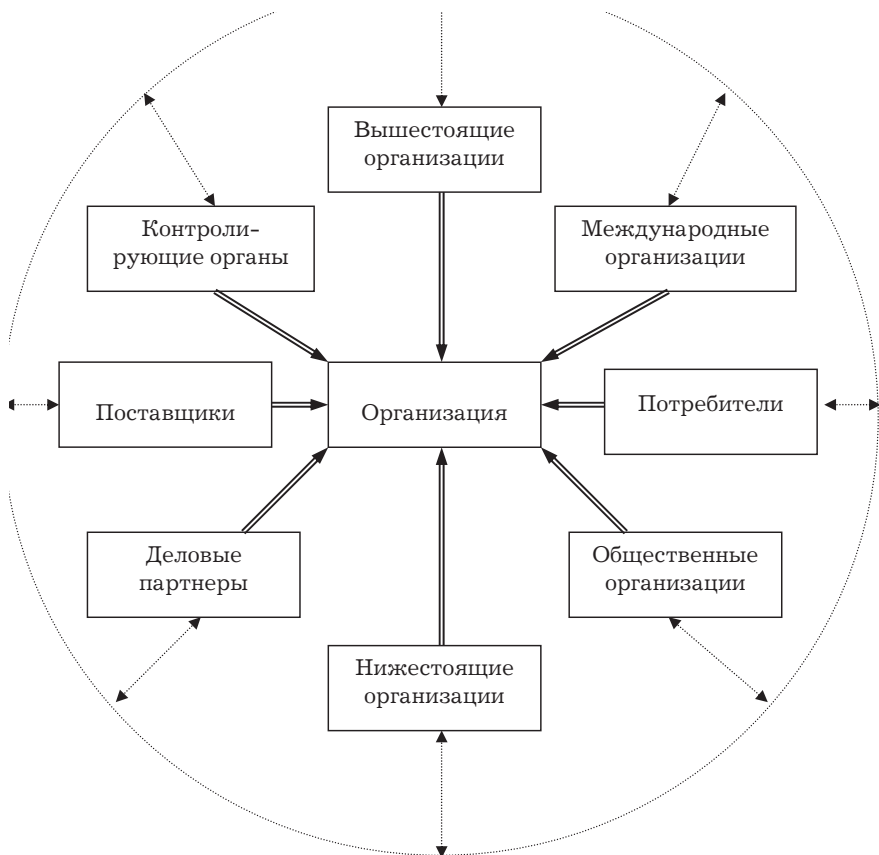


Рис. 3.1. Структура внешней среды организации

Важное место в системе изучения внешней среды организации занимает *сбор информации* о текущем состоянии этой среды.

Информацию, получаемую и используемую при проведении маркетинговых исследований, можно разделить на первичную и вторичную.

Первичная информация собирается в процессе проведения конкретного исследования, а вторичной считается информация, полученная ранее для каких-либо других целей.

Вторичная информация, как правило, аккумулируется на предприятии в виде маркетинговой базы данных. Маркетинговая база данных представляет собой упорядоченный массив информации об основных элементах внешней среды организации и о характере взаимоотношений между этими элементами.

Для сбора первичной информации могут использоваться самые разнообразные методы. К числу таких методов относятся наблюдение, опрос, сбор статистических данных и проведение экспериментов.

В качестве инструментов, используемых для сбора первичной информации, могут быть названы анкеты и автоматические устройства.

А н к е т а представляет собой лист бумаги, содержащий перечень вопросов, на которые должны быть получены ответы респондентов. Этот инструмент отличается гибкостью и универсальностью и поэтому наиболее часто используется для сбора первичных данных.

При составлении анкет выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы содержат перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Ответы на открытые вопросы формулируются респондентом самостоятельно в произвольной форме.

А в т о м а т и ч е с к и е у с т р о й с т в а применяются для сбора маркетинговой информации крайне редко. К таким устройствам относятся приборы, позволяющие по изменениям физиологических параметров испытуемого судить об изменении его интереса к тому или иному объекту (гальванометры); аппараты, позволяющие варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд (тахистоскопы); аппараты, фиксирующие движения глаз испытуемого при восприятии им того или иного объекта, что приблизительно характеризует очередность и длительность концентрации внимания потребителя.

Собранная в процессе проведения маркетинговых исследований информация имеет огромное значение для организации и является основой для составления текущих, среднесрочных и перспективных планов ее развития.

Изучив основные особенности мониторинга внешних рисков, можно перейти к исследованию системного анализа и синтеза.

Основу **системы управленческого анализа и синтеза** составляет **метод постепенного приближения**, подробно описанный Э. А. Смирновым¹. Этот метод включает в себя четыре уровня.

Первый уровень — предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя. Подобный анализ обычно осуществляется консультантами или представителями родственных организаций.

К документам, необходимым для проведения анализа на данном уровне, относятся:

- учредительный договор или решение единственного учредителя;
- учетная политика предприятия;
- бухгалтерский баланс;
- документы налоговой отчетности;
- бизнес-план;
- организационная структура управления.

В результате проведения анализа разрабатываются общие рекомендации системного характера.

Второй уровень предполагает проведение так называемой “мозговой атаки” на совещании ведущих специалистов организации.

Для этого необходимы следующие документы:

- перечень основных нерешенных вопросов;
- предварительные рекомендации каждого из специалистов относительно способа решения вышеупомянутых вопросов.

Результирующим документом является перечень согласованных с консультантом ответов на поставленные вопросы.

На третьем уровне создается группа развития предприятия и формирование стратегии.

Необходимые документы:

- распоряжение руководителя о создании группы развития организации;

¹ См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 222–223.

- план обучения группы развития;
- основные отчеты организации.

Основным результатом деятельности группы развития является разработка и реализация мероприятий по совершенствованию экономической, финансовой и технологической политики предприятия.

Четвертый уровень управленческого анализа и синтеза предполагает постоянную работу группы развития в качестве нового структурного подразделения организации.

Требуемые документы:

- текущие отчетные документы о деятельности организации;
- бизнес-план;
- результаты маркетинговых исследований.

Результирующими документами являются скорректированный бизнес-план, а также рекомендации по совершенствованию системы производства и управления.

3.3. Планирование в системе риск-менеджмента

Особое место в системе функций риск-менеджмента занимает планирование. В наиболее общем виде **планирование** можно охарактеризовать как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

В основе системы планирования лежит **концепция целевого подхода**. С точки зрения указанного подхода управление рассматривается как система, ориентированная на достижение определенных целей. Именно цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования. Неслучайно планирование иногда определяют как разработку целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в текущих и перспективных планах¹.

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 84.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения “дерева” целей.

“Дерево” целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи (рис. 3.2).

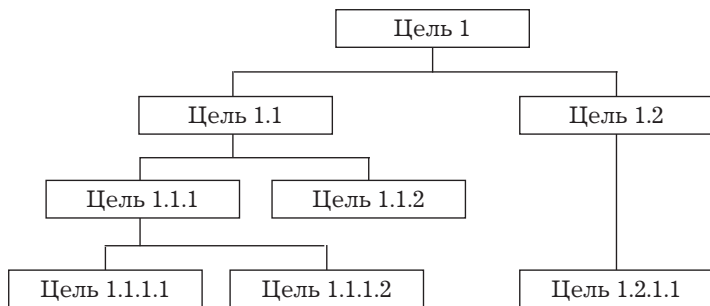


Рис. 3.2. “Дерево” целей

Построение “дерева” целей по праву можно считать подготовительным этапом планирования. В менеджменте “дерево” целей играет ту же роль и выполняет те же функции, что и алгоритм программы в кибернетике. Еще из курса средней школы известно, что для написания компьютерной программы целесообразно предварительно составить ее алгоритм, т. е. графически отобразить последовательность осуществления всех необходимых логических операций. Это позволяет программисту более четко представить общую картину составляемой программы и избежать возможной путаницы и дублирования команд. Разумеется, при составлении элементарных программ, всю последовательность команд которых легко может удержать в голове один человек, такой предварительный этап, как составление алгоритма, можно опустить.

Аналогичным образом обстоят дела и с “деревом” целей. Если менеджер имеет дело с небольшой организацией, осуществляющей несложные виды деятельности, то при составлении планов “дерево” целей можно не строить. Однако при планировании деятельности крупных компаний, в особенности трансна-

циональных корпораций, имеющих развернутую сеть дочерних предприятий, филиалов и представительств, составление “дерева” целей объективно необходимо.

Так как управление рисками охватывает практически все направления деятельности организации и требует максимально четкой регламентации происходящих в ней процессов, можно с полной уверенностью утверждать, что составление “дерева” целей является неотъемлемым первоначальным этапом планирования в системе риск-менеджмента.

Вторым этапом планирования является постановка задач. **Процесс постановки задач** представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

К содержанию конкретных управленческих задач обычно предъявляются следующие требования:

- соответствие целям функционирования организации;
- простота формулировки и изложения;
- согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- закрепление в письменной форме;
- реализм, т. е. задача должна быть реально достижимой.

Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета.

К *задачам высшего приоритета* относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число *задач среднего приоритета* входят задачи, которые должны быть решены. *Задачами низшего приоритета* считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения, поэтому третьим этапом планирования является **составление плана** осуществления указанных действий, который устанавливает предельные сроки их выполнения. В большинстве случаев подобные планы-графики составляются для того, чтобы работа была выполнена точно в намеченные сро-

ки. Однако они выполняют и еще одну немаловажную функцию, а именно: побуждают работника более ответственно относиться к поставленной задаче. Ведь в случае отсутствия графика, разбивающего работу на конкретные этапы, исполнители просто не будут знать, что от них ожидает руководство. В подобной ситуации резко возрастает вероятность того, что некоторые задания вообще не будут выполнены.

При составлении графика выполнения работ обычно нужно пройти следующие основные этапы¹.

1. Разбить каждый шаг программы на ряд последовательных событий и стадий, которые могут быть представлены следующим образом:

- 1) исследование ситуации;
- 2) представление руководству предложений;
- 3) подготовка опытно-испытательного проекта нового режима работы;
- 4) оценка результатов эксперимента;
- 5) доклад руководству о результатах эксперимента;
- 6) переход на новый режим работы.

2. Определить, сколько времени понадобится на выполнение каждой стадии работы. Время для каждой стадии должно быть установлено в календарных днях с учетом возможных незапланированных задержек и простоев.

3. Определить, какие шаги должны выполняться последовательно, а какие могут осуществляться параллельно.

4. Разработать общий календарный график.

5. Уточнить составленный график работы посредством включения в него дополнительных мероприятий.

Среди работ по составлению графиков функционирования чаще всего преобладает планирование текущей работы, этапы которой нередко повторяются с ежедневной, еженедельной или ежемесячной периодичностью. Применение календарного графика позволяет регламентировать, отслеживать и контролировать все эти виды деятельности.

¹ См.: Блинов Н. М., Съедин С. И. Таможенный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: РИО РТА, 1996. С. 50.

3.4. Организационная функция риск-менеджмента

Как функция управления **организация** представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособляется к выполнению задач, сформулированных на этапе планирования.

Организационная функция вытекает из функции планирования и является ее логическим продолжением. Причем указанные функции тесным образом между собой связаны и в значительной мере дополняют друг друга. Можно составить идеальный план, но при плохой организации его никогда не удастся выполнить в полном объеме. Поэтому предприятие не может существовать без планирования, и ни один план не может быть осуществлен без организации как функции управления.

В процессе организации как функции управления разрабатывается система мер, регламентирующая деятельность аппарата управления, направленную на достижение целей функционирования. К таким мерам относятся: построение рациональной системы предприятия; формирование оптимальной структуры предприятия; обеспечение предприятия всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными, энергетическими и др.).

Разработка и построение рациональной системы предприятия предполагают определение числа, состава, а также количественных и качественных характеристик входящих в него элементов. Основными элементами хозяйственной организации являются входящие в ее состав структурные подразделения, каждое из которых выполняет свою четко определенную функцию. Поэтому в основе построения рациональной системы предприятия лежит *принцип функционального разделения труда*.

Согласно указанному принципу для формирования структуры любого предприятия необходимо сначала определить основные функции, которые оно должно осуществлять. Затем для обеспечения выполнения каждой из выделенных функций формируются конкретные рабочие группы, т. е. основные элементы организации. На заключительном этапе формирования системы

организации осуществляется ряд мероприятий, направленных на определение состава, количественных и качественных характеристик элементов.

Рассмотрим процесс формирования системы хозяйственной организации на элементарном примере. Допустим, нам необходимо разработать систему хозяйственной организации, занимающейся выпечкой и реализацией хлебобулочной продукции.

Для начала определим перечень действий (т. е. функций), которые эта организация будет выполнять. В этом плане можно выделить:

- материально-техническое снабжение;
- производство готовой продукции;
- сбыт готовой продукции;
- предоставление отчетности в государственные контролирующие органы.

Для выполнения функции материально-технического снабжения необходимо создание отдела или группы материально-технического снабжения.

Для осуществления выпуска готовой продукции необходимо наличие производственного участка или цеха.

Выполнение функции сбыта готовой продукции можно поручить отделу товаропродвижения.

И, наконец, предоставление отчетности в государственные контролирующие органы должна обеспечивать бухгалтерия.

После этого необходимо определить состав и основные характеристики каждого из перечисленных элементов. Для этого необходимо разработать положения об этих структурных подразделениях, содержащие полный перечень их задач и полномочий. На основании положений рассчитывается штатная численность каждого подразделения и определяются должностные полномочия каждого конкретного работника, которые в идеальном варианте должны быть закреплены в виде должностных инструкций.

На этом процесс разработки рациональной системы организации можно считать завершенным.

В рамках **формирования оптимальной структуры организации** осуществляется распределение ее основных элементов по уровням управления, а также разрабатывается сеть горизонтальных и вертикальных информационных взаимосвязей, соединяющих указанные элементы.

Практически все планы, составляемые в организации, наряду с перечнем необходимых действий аппарата управления и исполнительского персонала содержат элементы организационных мероприятий. Довольно часто проведение подобных мероприятий предполагает перестройку структуры управления с целью повышения эффективности деятельности организации в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры внешней среды.

Для государственных организаций эта задача является новой. Раньше в основном применялись стандартные виды структур управления, разрабатываемые министерствами и ведомствами специально для различных отраслей народного хозяйства. В настоящее время ситуация существенно изменилась. Большинство организаций получило право самостоятельно формировать свою структуру управления. Вследствие этого в структуре управления таких организаций наблюдаются следующие изменения:

- отказ от разделения организации на группы по функциональному принципу;
- сокращение числа уровней управления;
- появление принципиально новых структурных подразделений (например отделов маркетинга, связей с общественностью и др.).

Более подробно проблемы проектирования и формирования организационных структур будут рассмотрены ниже.

Наряду с формированием системы и структуры организации важную роль в процессе осуществления административно-организационной функции играет **обеспечение организации необходимыми ресурсами**. Основной целью указанного процесса является обеспечение бесперебойного функционирования предприятия.

В систему ресурсов, необходимых для нормального функционирования любой современной организации, входят следующие основные элементы:

- сырье (непереработанные предметы труда);
- материалы (предметы труда, прошедшие первичную обработку);
- полуфабрикаты (детали, блоки и узлы, приобретаемые на стороне и используемые для производства готовой продукции);
- энергетические ресурсы (топливо, горюче-смазочные материалы, тепловая, электрическая, пневматическая и иные виды энергии);
- человеческие ресурсы (работники основного и вспомогательного производства, руководящий, инженерно-технический и обслуживающий персонал);
- финансовые ресурсы (совокупность денежных средств, обладающих потенциальной возможностью мобилизации и иммобилизации);
- информация (данные о состоянии внутренней и внешней среды организации, поступающие к субъекту управления по каналам связи в процессе коммуникации, а также управленческие команды, идущие от субъекта к объекту управления).

Как правило, вопросами обеспечения организации необходимыми ресурсами занимаются специальные отделы или службы, находящиеся в подчинении у коммерческого директора.

3.5. Мотивирование как функция риск-менеджмента

Неотъемлемой функцией любой управленческой деятельности является **мотивирование**. Именно эта функция обеспечивает надежную и высокопроизводительную деятельность персонала организации. Вследствие этого мотивирование занимает важное место в системе риск-менеджмента.

Современная теория мотивации берет свое начало в исследованиях создателей и последователей школы психологии и человеческих отношений. Один из основоположников этой школы Элтон Мэйо установил, что высокая заработная плата и хорошая

организация производственного процесса далеко не всегда ведут к повышению производительности труда работников.

Это, на первый взгляд, парадоксальное явление более глубоко изучил Абрахам Маслоу, который в конечном итоге пришел к выводу, что в основе поступков людей лежат не материальные стимулы, а различного рода **потребности**, которые можно лишь частично или косвенно удовлетворить с помощью денег.

Маслоу выделял пять основных категорий потребностей, в число которых входят: физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении.

К числу **физиологических** относятся потребности в пище, отдыхе, продолжении рода. Эти потребности являются необходимым условием выживания человека.

Сущность **потребностей в безопасности** заключается в необходимости обеспечения защиты физического и психического здоровья человека. Особенное значение здесь имеет уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Понятие **“социальные потребности”** (по-другому их еще называют **“потребности в причастности”**) включает в себя чувство социального взаимодействия, привязанности, поддержки и т. д.

Потребности в уважении включают в себя две основные группы: потребности в самоуважении и потребности в уважении со стороны окружающих.

Сущность **потребностей самовыражения** состоит в стремлении человека к реализации своих потенциальных возможностей и индивидуальному развитию.

Все вышеперечисленные потребности могут быть расположены в виде иерархической структуры, которая получила название **“пирамида потребностей”**. Схематическое изображение пирамиды потребностей представлено на рис. 3.3.

Схема показывает, что потребности человека возникают и удовлетворяются не все одновременно, а в определенной последовательности. Потребности низших уровней требуют удовле-



Рис. 3.3. Пирамида потребностей

творения в первую очередь, поэтому они влияют на поведение человека гораздо раньше, чем начинают возникать потребности более высокого уровня.

Например, “человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями...” При этом следует иметь в виду, что “для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями”¹.

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 367.

Теория Маслоу позволила достичь истинного понимания того, что лежит в основе желания людей выполнять определенную работу. Теоретики и практики менеджмента стали понимать, что по-настоящему стимулировать производительность труда работников можно лишь посредством целенаправленного и последовательного удовлетворения их потребностей.

Процесс создания условий, оказывающих воздействие на потребности человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач, получил название “**мотивирование**”.

Термин “мотивация” происходит от лат. *moveo* — двигаю.

Мотив — это побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются *стимулами* (от лат. *stimulus*, букв. — заостренная палка, которой погоняли животных или подталкивали к бою гладиаторов). Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Самым распространенным *материальным стимулом* является заработная плата. В дополнение к заработной плате может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

Нематериальные стимулы могут быть выражены в форме поощрения (вознаграждения) и иногда — наказания. Они не могут воздействовать на текущее поведение, но задают его будущую линию, и люди прекрасно знают, что их ждет, если они будут относиться к выполнению своих обязанностей надлежащим или ненадлежащим образом.

Особое следует сказать об *отрицательном стимулировании* — подкреплении или наказании. Конечно, его нужно стремиться всячески избегать, например, своевременно отстраняя человека от работы, если его деятельность создает явную опасность для других людей, его самого, игнорировать нежелательное поведение, отвлекать от него, давать поручения, связанные с достижением позитивных результатов. И если все эти меры не приводят к желаемым результатам — наказывать.

Для того чтобы от наказания был эффект, оно не должно рассматриваться как месть, должно осуществляться в соответствии с объективными критериями, не влиять на обычные взаимоотношения, исключать в будущем дополнительные негативные последствия (например напоминание).

И материальные, и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только так можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации и минимизации потенциальной возможности возникновения рисков.

3.6. Регулирование

Большинство современных исследователей определяет **регулирование** как систему отношений, обеспечивающих поддержание или изменение экономических явлений и их связей.

Регулирование как явление присуще любой коллективной человеческой деятельности. Оно возникает вместе с производственной кооперацией и прогрессирует по мере углубления функционального разделения труда.

Потребность в регулировании является объективным фактором, так как не зависит от характера деятельности и специфики межличностных взаимоотношений. В зависимости от двух вышеназванных факторов могут изменяться лишь формы и методы регулирования, а потребность в его осуществлении присутствует всегда.

Основной задачей процесса регулирования является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации, иными словами, нейтрализация возникающих ситуаций риска.

В системе осуществления функции регулирования можно выделить две постоянно взаимодействующие подсистемы, а именно:

- подсистему саморегулирования;
- подсистему сознательного, целенаправленного регулирования.

Если действие первой подсистемы основано на инициативе работников организации, то вторая представляет собой следствие выражения воли руководителей. Основной отличительной особенностью указанных подсистем является то, что саморегулирование может затрагивать лишь процесс выполнения планового задания, в то время как целенаправленное, сознательное регулирование может включать в себя внесение корректив и в само плановое задание, и в ход его выполнения.

Схема взаимодействия подсистем саморегулирования и сознательного, целенаправленного регулирования представлена на рис. 3.4.

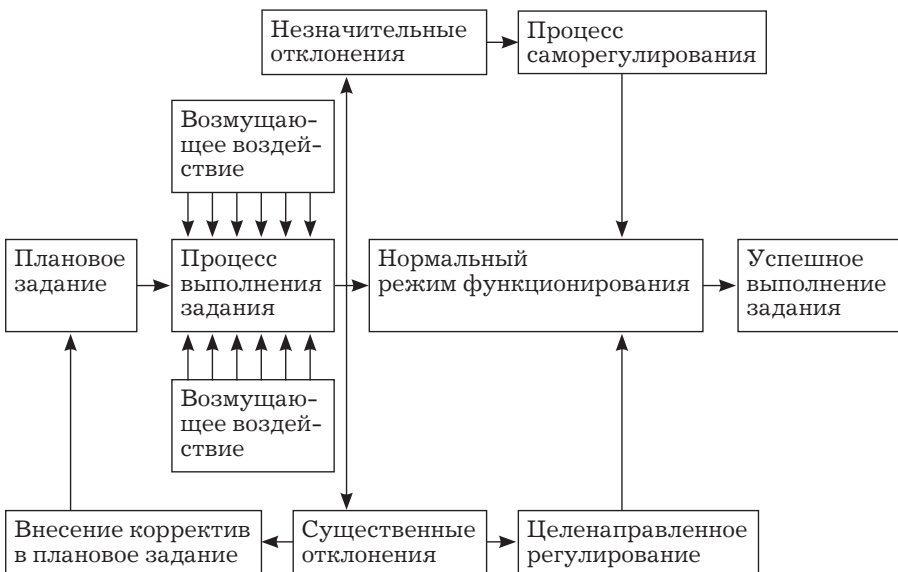


Рис. 3.4. Система регулирования деятельности организации

Необходимо отметить, что эффективность *подсистемы саморегулирования* деятельности организации во многом зависит от того, насколько корректно сформулирована цель указанной деятельности. В этом смысле большое значение приобретает такой фактор, как качественная оценка цели организации. При этом основная задача менеджера — определить, конструктивна или деструктивна поставленная перед организацией цель.

Конструктивные (или **позитивные**) цели характеризуются тем, что их достижение способствует комплексному, интегрированному и гармоничному развитию всех элементов организационной системы. **Деструктивные** (или **негативные**) цели, напротив, направлены на расчленение организации, т. е. на ликвидацию отдельных ее элементов или наделение таких элементов полномочиями и функциями, противоречащими целям и задачам всей организации. При этом следует иметь в виду, что очень часто одна и та же управленческая цель или задача может быть сформулирована конструктивным и деструктивным образом. Рассмотрим это на простом примере.

Допустим, что на одном из производственных участков предприятия в последнее время резко возросла доля брака в общем объеме выпускаемой продукции. Руководителю предприятия необходимо исправить положение, сформулировав определенную цель (указание) для начальника названного участка.

Как уже отмечалось выше, такая цель может быть сформулирована в двух вариантах: конструктивном и деструктивном. Рассмотрим сначала второй вариант, при котором цель будет иметь примерно следующее содержание: “принять меры к снижению уровня брака (т. е. избавиться от брака)”.

Почему данный вариант формулировки цели является деструктивным? Да потому, что требует от руководителя устранить неотъемлемый элемент подчиненного ему подразделения. Ведь общеизвестно, что брак является неотъемлемой частью любого производства.

Кроме того, устранить брак можно совершенно различными способами. С одной стороны, можно усовершенствовать технологию производства или повысить уровень квалификации

работников, а с другой — можно просто отказаться от выпуска продукции. И в том и в другом случае цель будет достигнута.

Разумеется, в приведенном примере поставленная цель элементарна, и любой среднестатистический работник самостоятельно сможет скорректировать ее в своем сознании и совершить адекватные действия. Однако в случаях, когда речь идет об осуществлении сложных глобальных программ, таких как освоение новых рынков, разработка принципиально новых видов продукции и т. п., подчиненные не всегда смогут правильно понять смысл требований руководителя.

К примеру, если при освоении нового рынка сбыта руководитель организации поставит перед своими подчиненными задачу минимизировать негативное воздействие конкурирующих фирм, то с чисто психологической точки зрения основная доля усилий исполнителей будет направлена не на повышение конкурентоспособности компании, а на изучение деятельности фирм-конкурентов и разработку способов нанесения им вреда. Очевидно, что такие действия организации на новом рынке рано или поздно неизбежно вызовут аналогичную ответную реакцию.

Таким образом, ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше перед работниками ставится деструктивных целей, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что любой руководитель в процессе своей деятельности должен избегать постановки перед подчиненными деструктивных целей, отдавая явное предпочтение конструктивным.

В нашем первом примере конструктивная формулировка цели может звучать таким образом: “повысить уровень качества выпускаемой продукции”. Такая цель также может быть достигнута различными способами, однако все они неизбежно будут направлены на совершенствование деятельности организации и ее отдельных элементов, а не на их разрушение, как в первом случае.

Теперь можно сказать несколько слов и о *подсистеме сознательного, целенаправленного регулирования* деятельности организации. Если эффективность подсистемы саморегулирования определяется качеством формулировки цели, то для нормального функционирования подсистемы сознательного целенаправленного регулирования необходимо наличие хорошо налаженной обратной связи.

Благодаря обратной связи субъект управления может всегда располагать полной и достоверной информацией о ходе исполнения его указаний и своевременно вносить необходимые коррективы как в процесс функционирования, так и в содержание производственных заданий.

Исходя из вышеизложенного, в наиболее общем виде структура подсистемы сознательного, целенаправленного регулирования деятельности организации может быть изображена так, как показано на рис. 3.5.

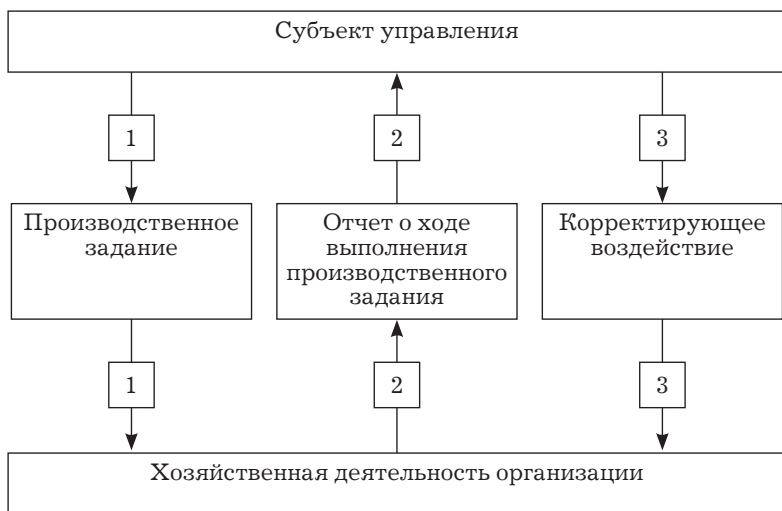


Рис. 3.5. Система сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации

На рисунке цифрами обозначены:

1 — прямая связь;

2 — обратная связь;

3 — корректирующее воздействие (регулирование).

Как видно из схемы, процесс функционирования системы сознательного, целенаправленного регулирования деятельности организации включает в себя три основных этапа.

Первый этап состоит в формулировании производственного (рабочего) задания и доведении его содержания до исполнителей. На втором этапе выполняется полученное задание и составляется отчет (или регулярные отчеты) о ходе выполняемых работ и возникающих при этом отклонениях. Сущность третьего этапа заключается в анализе субъектом управления полученной в отчетах информации, разработке на основе указанного анализа программ регулирующего воздействия и доведении содержания этих программ до исполнителей.

В заключение следует заметить, что эффективное функционирование системы регулирования деятельности любой организации, независимо от формы собственности и целей деятельности, возможно лишь при условии гармоничного и слаженного взаимодействия двух ее подсистем. Только в этом случае можно вести речь об эффективном управлении внешними и внутренними рисками.

3.7. Учет и контроль в системе управления рисками

В процессе эволюционного развития системы организационного контроля сформировалось и прочно вошло в теорию и практику современного менеджмента такое новое направление контрольной деятельности, как контроллинг. Благодаря своей масштабности и разнообразию применяемых методов контроллинг по праву занимает важное место в системе управления рисками.

Э. А. Смирнов определяет **контроллинг** как совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации

для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей¹.

При этом указанный автор выделяет четыре основных составляющих контроллинга, а именно:

- административный контроль;
- технологический контроль;
- ревизия;
- функциональный, комплексный и системный аудит.

Очевидно, что подобный подход к классификации основных направлений контроллинга не вполне корректен по следующим основаниям. Во-первых, ревизия (т. е. документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации) и аудит (т. е. документальная проверка данных о соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам) являются скорее инструментами или методами осуществления контроллинга, а никак не его направлениями.

Во-вторых, поскольку в системе управления можно выделить две основные подсистемы — управляемую и управляющую, то и в организационном контроллинге целесообразно выделить два основных направления, охватывающих деятельность двух вышеназванных подсистем.

Таким образом, в системе контроллинга современной организации можно выделить два основных направления: административный контроль и исполнительный контроль.

Под **административным контролем** следует понимать все виды деятельности, направленной на получение информации об эффективности функционирования и текущем состоянии управляющей системы организации.

Тогда **исполнительный контроль** предполагает осуществление всех видов деятельности по оценке текущего состояния и эффективности функционирования управляемой системы организации.

Основная цель контроллинга состоит в своевременном получении информации о том, были ли достигнуты поставленные

¹ См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 326.

цели и выполнены задачи. При этом важно, чтобы все системы контроля оперативно фиксировали любые отклонения фактических показателей от плановых. Это позволит вовремя вносить соответствующие коррективы в процесс функционирования организации.

Практика современного менеджмента свидетельствует о том, что большинство высококвалифицированных специалистов являются людьми творческими и ответственными. Такого рода работники не выносят мелочной опеки, когда руководитель контролирует каждое их действие. Они предпочитают самостоятельно выявлять свои ошибки и исправлять их, добиваясь при этом достаточно высоких результатов. Поэтому основу современного организационного контроллинга составляет *концепция контроля в исключительных случаях*. Применение указанной концепции в практике управления организацией позволяет избежать рутинной повсеместной оценки деятельности работников организации и воспитать в них умение и желание работать самостоятельно и “на совесть”.

Это позволяет руководству организации достичь сразу две важные цели. Во-первых, повысить качество и эффективность деятельности организации. Во-вторых, удовлетворить потребность сотрудников в уважении и самовыражении.

Основные принципы контроля опираются на четыре составляющие, позволяющие руководителю организации определить, что, когда и где контролировать, а также — кто должен осуществлять контроль.

Принцип ключевых элементов контроля опирается на положение, согласно которому стандарты являются элементом планирования.

Контроль может быть значительно облегчен, если руководство организации выделит небольшое число основных (ключевых) элементов (показателей, критериев) и будет уделять им большую часть своего внимания.

Принцип места контроля состоит в том, чтобы руководитель организации выяснил, в каких структурных подразделе-

ниях организации происходят действия, имеющие решающее значение для достижения целей функционирования.

Чаще всего контроль осуществляется со стороны вышестоящих уровней руководства организацией в отношении нижестоящих, что неизбежно ведет к снижению его эффективности. В случае же осуществления контроля в местах выполнения конкретных работ руководитель может быстро получить от одних исполнителей необходимую информацию и тут же переадресовать ее другим исполнителям, благодаря чему контроль становится более быстрым и эффективным.

Принцип соблюдения сроков контроля позволяет более эффективно и своевременно использовать полученную в процессе контрольной деятельности информацию и быстро реагировать на происходящие изменения.

Принцип самоконтроля состоит в предоставлении работникам фирмы возможности самим осуществлять оценку результатов собственной деятельности и своевременно вносить в нее необходимые коррективы.

В *системе административного контроля* любой организации можно выделить три основных, тесно взаимосвязанных элемента, а именно: установление стандартов состояния и функционирования управляемой системы; оценку текущего состояния управляющей подсистемы и происходящих в ней процессов на предмет выявления возможных отклонений; устранение выявленных отклонений, т. е. приведение управляющей подсистемы в состояние, соответствующее установленным стандартам.

Рассмотрим вышеперечисленные элементы административного контроля более подробно.

1. *Стандарты состояния и функционирования подсистемы управления* разрабатываются в процессе организационного регламентирования и представляют собой основные критерии административного контроля.

Разработка организационных (административных) стандартов включает в себя два основных этапа:

1) определение способов оценки установленных критериев и разработку оценочных шкал;

2) расчет трудоемкости административного контроля, т. е. определение объема работы, которая должна быть выполнена для осуществления контрольных замеров.

Исходя из того, что сплошной контроль административной деятельности представляет собой достаточно трудоемкий процесс, руководство организации, как правило, использует в своей деятельности выборочные методы осуществления контрольной деятельности.

В системе выборочного контроля обычно применяются следующие показатели:

- количество выполненных операций;
- скорость выполнения конкретных операций;
- количество обработанной документации;
- затраты рабочего времени;
- качество управленческого труда (число ошибок);
- экономическая или социально-психологическая эффективность управленческого труда.

В системе административного контроля особенно важно правильно разработать методы количественной оценки контролируемых показателей.

Достаточно легко можно оценить значения тех показателей, которые выражены в каком-либо едином показателе (например количество обработанной документации или скорость выполнения управленческих операций, т. е. время, затрачиваемое на принятие и реализацию управленческих решений).

Объективные трудности возникают в процессе оценки качественных показателей, таких как психологическая обстановка в коллективе или имидж руководителя и организации в целом. Для определения значений таких показателей обычно применяют методы экспертных оценок.

2. *Оценка текущего состояния подсистемы управления организации* включает в себя сбор необходимой информации, а также ее обобщение, обработку и анализ.

Для сбора и обобщения информации, необходимой для осуществления административного контроля, в организации создаются специальные системы наблюдения. Указанные сис-

темы подразделяются на два основных вида: визуальные и автоматизированные.

Сбор данных проводится посредством установления в ходе выполнения операции или процесса стратегических контрольных точек, в которых и замеряются контролируемые показатели. Количество и схема расположения таких точек определяются трудоемкостью и сложностью операции или процесса, являющихся объектами административного контроля.

Для некоторых видов работ такая оценка осуществляется довольно просто. Хронометраж конкретных процессов позволяет с достаточной степенью точности определить время, затрачиваемое на выполнение конкретной работы. Например, оценить производительность работы оператора персонального компьютера можно в соответствии с количеством ударов по клавишам в течение рабочего дня. Кроме того, можно вывести абсолютные или относительные показатели количества ошибок и отказов в работе в течение определенного времени.

На других видах работ, где невозможно точно определить количество совершенных действий, необходимо использовать другие методы оценки.

Собранную информацию сравнивают с установленными стандартами, чтобы сделать вывод о соответствии реальных значений контролируемых показателей нормативным.

3. *Устранение выявленных отклонений* может осуществляться несколькими способами:

- модификацией целей;
- внесением изменений и корректив в плановые задания;
- реструктуризацией подсистемы управления организации (перераспределение полномочий и ответственности, переподготовка кадров и т. д.).

Механизм административного контроля представляет собой совокупность инструментов, используемых для оценки процессов и явлений, происходящих в системе управления организации.

Основными инструментами административного контроля являются бюджетный контроль, управленческий (администра-

тивный) аудит, статистическое наблюдение, личное наблюдение, доклады и совещания.

- Бюджетный контроль используется для получения исчерпывающей информации о доходах и расходах организации. Бюджет представляет собой составленный в денежном выражении основной план образования, распределения и использования финансовых ресурсов организации.

Бюджеты служат эталоном финансовой деятельности организации и используются для проверки соответствия фактических финансовых результатов деятельности организации запланированным показателям.

- Административный аудит представляет собой совокупность контрольных действий, позволяющих получить объективную и своевременную информацию о текущем состоянии и функционировании подсистемы управления организации.

Административный аудит дает руководителю возможность правильного использования финансовых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, выделенных для создания и функционирования подсистемы управления организации.

- Статистическое наблюдение может быть использовано для того, чтобы определить количество, качество и время выполнения конкретной работы. Как правило, статистические данные собираются для того, чтобы определить, сколько работы было выполнено, за какой период и сколько при этом было допущено ошибок.

Преимущество статистического контроля состоит в том, что отклонения от нормы могут быть легко установлены посредством простого сравнения показателей. Единственная сложность при этом состоит в необходимости обработки значительных объемов информации. Статистические данные могут сами по себе служить итоговым показателем контрольной деятельности, однако чаще всего они служат информационной базой для принятия управленческих решений.

- Отдельные аспекты функционирования подсистемы управления организации невозможно подвергнуть количественному измерению. В этом случае единственным способом осу-

цствления контроля является личное наблюдение руководителя. Преимущество указанного способа состоит в том, что он дает возможность получить информацию из первых рук, а недостаток — в том, что на это уходит слишком много времени.

• В отдельных случаях действенным инструментом административного контроля могут служить доклады сотрудников и нижестоящих руководителей. Доклады могут быть информативными (содержать только фактическую информацию без комментариев) или аналитическими (содержать анализ собранной информации).

Если в докладах содержится информация об отклонениях от установленных стандартов, то такие доклады называются докладами по отклонению от нормы.

По способу формализации доклады могут быть устными, письменными, электронными. Устны е доклады характеризуются высокой степенью оперативности и применяются в тех случаях, когда необходимо сообщить либо о повседневных малозначительных событиях, либо о неожиданно возникших серьезных отклонениях. П и с ь м е н н ы е доклады целесообразно применять для осуществления рутинного контроля в течение продолжительного периода. Э л е к т р о н н а я форма доклада применяется в случаях, когда контролирующее и контролируемое лицо находятся на значительном расстоянии друг от друга.

Обязанность составления доклада обычно возлагается на руководителя рабочей группы или иного структурного подразделения. В системе административного менеджмента часто применяются формализованные системы контроля, когда четко разработаны методика составления доклада и порядок передачи его вышестоящему руководству.

Любой доклад должен содержать информацию:

- 1) об идентификации, времени возникновения и степени выявленного отклонения от нормы;
- 2) о возможных причинах возникновения отклонения;
- 3) об анализе последствий отклонения;
- 4) о рекомендациях по устранению отклонения.

• Наряду с докладами важную роль в системе оперативного контроля организации играют совещания. Совещания позволяют избежать лишних затрат рабочего времени на составление объемных письменных отчетов и предоставляют руководителю группы возможность быстро получить достоверную оперативную информацию. Совещания могут быть полезны для оценки таких важных нематериальных факторов, как психологическая атмосфера в коллективе или имидж организации.

Ко всем системам контроля независимо от их вида предъявляются определенные требования, соблюдение которых является неотъемлемым условием эффективности их функционирования. К таким условиям относятся следующие:

1) система контроля должна соответствовать целям, задачам и планам организации;

2) система контроля должна быть понята и принята руководителями всех уровней управления организации;

3) система контроля должна быть экономична, т. е. обеспечивать максимальную эффективность контрольных мероприятий при минимальных затратах;

4) система контроля должна обеспечивать своевременное его осуществление;

5) система контроля должна быть гибкой, т. е. обладать способностью быстро приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде организации.

Наряду с контролем в системе управления рисками широко применяется управленческий учет.

Управленческий учет представляет собой систему комплексного учета затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Содержание и характер управленческого учета определяются целями организации. В любой момент они могут быть изменены волевым решением администрации в зависимости от задач, поставленных перед руководителями внутренних структурных подразделений. В то же время *основное назначение* администра-

тивного учета всегда остается неизменным. Оно заключается во взаимоувязывании процесса управления с учетными процессами в организации.

В качестве *предмета управленческого учета* в наиболее общем виде выступает совокупность всех объектов, участвующих в процессе управления деятельностью организации.

Объекты административного учета можно условно подразделить на две основные группы. К первой группе относятся *производственные ресурсы организации*. В состав второй группы входят все хозяйственные процессы, протекающие внутри организации.

1. Производственными ресурсами организации являются:

- 1) основные фонды (т. е. средства труда);
- 2) нематериальные активы;
- 3) материальные ресурсы (предметы труда).

2. К хозяйственным процессам, являющимся объектами административного учета, относят следующие виды деятельности:

- 1) снабженческо-заготовительную;
- 2) производственную;
- 3) финансово-сбытовую;
- 4) организационную.

Методом управленческого учета называется вся совокупность различных приемов и способов, посредством применения которых количественные характеристики объектов управленческого учета отражаются в информационной системе организации.

Метод управленческого учета включает в себя следующие основные элементы: документирование; инвентаризацию; группировку и обобщение контрольных счетов; нормирование; планирование; лимитирование; контроль; анализ.

Рассмотрим содержание вышеперечисленных элементов более подробно.

Документирование представляет собой создание первичных документов и машинных носителей информации, гарантирую-

щих для административного учета достаточно полное отражение производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Основным источником информации для административного учета является первичный учет. Комплексный подход к организации первичного учета позволяет:

- осуществлять оперативное планирование и контроль хода производства;
- увязывать задачи оперативного учета между собой и с задачами календарного планирования;
- осуществлять контроль использования материальных и трудовых ресурсов;
- повысить эффективность складского учета.

Этим же целям служит и оперативный учет в организации.

Инвентаризация — это способ определения фактического состояния объекта административного учета, а также выявления отдельных отклонений состояния указанного объекта от учетных данных.

Инвентаризация способствует обеспечению сохранности материальных ценностей организации, позволяет контролировать их использование и подтверждать полноту и достоверность учетной информации.

Группировка и обобщение контрольных счетов является одним из способов административного учета, который позволяет накапливать и систематизировать информацию об объекте по определенным признакам.

Главными признаками группировки объектов административного учета являются:

- специфика производственной деятельности организации;
- технологическая и организационная структура предприятия;
- организация управления;
- целевые функции системы управления.

Контрольные счета представляют собой итоговые счета, по которым производятся записи итоговых сумм финансово-хозяйственных операций учетного периода. Система контрольных

счетов по сути является основным связующим звеном между управленческим и финансовым учетом.

Нормирование состоит в разработке руководством организации различного рода стандартов и правил, регламентирующих порядок формирования, развития и функционирования организационных систем.

Сущность *планирования* состоит в разработке текущих, среднесрочных и перспективных программ функционирования и развития организационной системы, выступающей в качестве объекта управленческого учета.

В основе *лимитирования* лежит процесс разработки руководством организации запретов и ограничений, устанавливающих временные, пространственные и иные границы деятельности и развития организационной системы.

Контроль состоит в фиксировании состояния объекта управленческого учета в заданные интервалы или моменты времени.

Информация, полученная по результатам осуществления контроля, обобщается и изучается в ходе *анализа*, который позволяет выявить основные недостатки и неиспользуемые резервы организационной системы.

Практически управленческий учет реализуется на основе применения ряда основополагающих принципов, к числу которых относятся:

- принцип непрерывности деятельности предприятия;
- принцип использования единых для планирования и учета единиц измерения;
- принцип оценки результатов деятельности структурных подразделений предприятия;
- принцип преемственности и многократного использования первичной и промежуточной информации в целях управления;
- принцип формирования системы показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления;
- принцип применения бюджетного (сметного) метода управления запасами и затратами;

- принцип полноты и аналитичности, призванный обеспечить наличие исчерпывающей информации об объектах административного учета;

- принцип периодичности, позволяющий отражать производственный и коммерческий циклы предприятия, установленные учетной политикой.

Вышеперечисленные принципы определяют содержание **основных функций управленческого учета**, в число которых входят:

- 1) обеспечение необходимой информацией руководителей всех уровней управления;

- 2) сбор информации, необходимой для осуществления коммуникационных связей между уровнями управления и структурными подразделениями организации;

- 3) оперативный контроль и оценка результатов деятельности отдельных структурных подразделений и организации в целом;

- 4) перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа фактических результатов деятельности предприятия.

Основными показателями, характеризующими текущее состояние системы управленческого учета организации, являются объем информации, поставленные цели, критерии и средства достижения этих целей, состав основных элементов системы и характер их взаимодействия.

По широте охвата информации различают системы систематического и проблемного учета, а также полные системы, предполагающие одновременное использование двух вышеназванных видов административного учета.

Систематический учет представляет собой финансовый учет затрат на производство с его регламентацией по составу затрат, способам регистрации, идентификации и группировки.

В число элементов систематического учета входят:

- 1) измерение и оценка затрат по приобретению и использованию производственных ресурсов;

- 2) контроль процессов снабжения, производства и реализации в натуральных единицах измерения;

- 3) группировка затрат по статьям расхода и элементам;
- 4) внутренняя и внешняя отчетность.

В процессе *проблемного учета* формируется информация об экономической, технологической, конструкторской и организационной подготовке производства; о ценах и объемах реализации продукции; об управлении производственными запасами и рационализации расходования производственных ресурсов.

Данные проблемного учета используются в следующих целях:

- планирование и прогнозирование затрат и доходов;
- анализ расходов и доходов производства;
- оценка деятельности отдельных структурных подразделений и организации в целом по критерию величины затрат и доходов;
- принятие многовариантных управленческих решений в области производства и сбыта;
- разработка моделей управления запасами и затратами.

По степени взаимосвязи между финансовым и управленческим учетом различают две системы управленческого учета: монистическую и автономную.

Монистическими являются интегрированные системы управленческого учета, объединяющие систематический и проблемный учет на основе прямой и обратной связи счетов бухгалтерского учета.

Автономные системы управленческого учета образуются в результате обособленного формирования систем систематического и проблемного учета. При этом связь между финансовым и управленческим учетом осуществляется посредством применения так называемых парных контрольных счетов одного и того же наименования.

По оперативности учета затрат на производство (функционирование) выделяют систему учета фактических затрат и систему учета стандартных (нормированных) затрат.

В зависимости от полноты включения затрат в себестоимость выделяют системы учета полных и частных затрат. Применение системы учета полных затрат предполагает разделение

всех затрат организации на прямые и косвенные. Сумма двух вышеназванных групп затрат полностью включается в себестоимость продукции.

С помощью системы частных затрат управленческого учета отбираются отдельные элементы затрат прямого характера, которые включаются в себестоимость отдельных видов продукции. Затраты, определяемые таким способом, находятся в непосредственной зависимости от величины объема производства, поэтому их принято называть переменными затратами. Калькуляция переменных затрат включает в себя только производственные расходы, связанные с выпуском определенных видов продукции.

3.8. Оценка эффективности управления рисками

В системе последовательных функций риск-менеджмента наиболее важную роль играет оценка эффективности функционирования системы управления рисками.

Эффективность управления представляет собой отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

На эффективность управленческой деятельности оказывает существенное влияние целый ряд факторов, вся совокупность которых может быть условно подразделена на две основные группы.

В состав первой группы входят факторы, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования:

- управленческий потенциал организации, т. е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;
- совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления, которые определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления;
- эффект управления, т. е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Все вышеперечисленные показатели можно определить как основные факторы эффективности управления.

Вторую группу образуют второстепенные факторы, оказывающие косвенное влияние на эффективность системы управления. К таким факторам относятся:

- квалификация руководящих работников и исполнителей;
- фондовооруженность системы управления, т. е. степень и качество обеспечения управленческих работников вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой и т. п.);
- социально-психологические условия в трудовом коллективе;
- организационная культура.

В составе *критериев эффективности управления* можно выделить общие и частные показатели. Общие показатели характеризуют конечные результаты деятельности организации, а частные — эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Для оценки эффективности управления коммерческими предприятиями наиболее целесообразно использовать такие общие показатели, как прибыль и рентабельность.

Общая сумма *прибыли*, получаемой предприятием за определенный период, обычно складывается из прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и прибыли от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции, услуг или выполненных работ определяется как разность между общей суммой выручки от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и величиной затрат на производство и реализацию, включаемых в себестоимость.

Прибыль от прочей реализации определяется как разность между суммой, полученной от реализации имущества или иных материальных ценностей предприятия, и их остаточной стоимостью.

Прибыль от внереализационных операций рассчитывается как разность между доходами и расходами по операциям,

не связанным с реализацией продукции предприятия или его имущества.

В состав доходов от внереализационных операций входят:

- доходы от финансовых вложений предприятия в ценные бумаги;
- доходы от сдаваемого в аренду имущества;
- сальдо полученных и уплаченных штрафов;
- положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- поступления сумм в счет погашения дебиторской задолженности, списанной в прошлые годы в убыток;
- прибыль прошлых лет, выявленная и поступившая в отчетном году;
- суммы, поступившие от покупателей по перерасчетам за продукцию, реализованную в прошлом году;
- проценты, полученные по счетам предприятия в кредитных учреждениях.

Внереализационные расходы предприятия образуются в результате суммирования:

- 1) недостач и убытков от потери материальных ценностей и денежных средств;
- 2) отрицательных курсовых сальдо по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- 3) убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году;
- 4) списания дебиторской задолженности;
- 5) некомпенсируемых потерь от стихийных бедствий;
- 6) затрат по аннулируемым заказам;
- 7) судебных издержек;
- 8) затрат на содержание законсервированных производственных мощностей.

Полученная предприятием *балансовая прибыль* распределяется между государством и предприятием. После внесения в соответствующие бюджеты налога на прибыль в распоряжении предприятия остаются денежные средства, которые и образуют его *чистую прибыль*. Чистая прибыль предприятия направляется в фонд накопления, фонд потребления и резервный фонд.

На основе порядка формирования прибыли ведется ее факторный анализ. Основной целью факторного анализа является оценка динамики показателей балансовой и чистой прибыли, выявление степени влияния на финансовые результаты ряда факторов, в число которых входят:

- рост или снижение себестоимости продукции;
- рост или снижение объемов реализации;
- повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- выявление резервов увеличения прибыли.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его **рентабельность**. Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

Система показателей рентабельности складывается исходя из состава имущества предприятия и проводимых предприятием хозяйственных операций. С указанной точки зрения выделяют:

1) *рентабельность имущества предприятия*, которая определяется как отношение чистой прибыли к средней величине активов предприятия;

2) *рентабельность внеоборотных активов*, которая представляет собой отношение чистой прибыли к средней величине внеоборотных активов;

3) *рентабельность оборотных активов*, которая рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине оборотных активов;

4) *рентабельность инвестиций* — отношение прибыли от инвестиционных проектов к долгосрочным затратам на их реализацию;

5) *рентабельность собственного капитала* — отношение чистой прибыли к величине собственного капитала;

6) *рентабельность заемных средств*, которая определяется как отношение платы за пользование кредитами к общей сумме долгосрочных и краткосрочных кредитов;

7) *рентабельность реализованной продукции* — отношение чистой прибыли к выручке от реализации продукции.

Используя перечисленные выше показатели рентабельности, можно оценить не только общую эффективность функционирования системы управления организации, но и результативность использования отдельных видов ресурсов (активов) предприятия.

Гораздо сложнее оценивать **эффективность управления некоммерческими организациями**. С точки зрения оценки эффективности функционирования все некоммерческие организации можно условно подразделить на две основные группы:

1) организации, результаты деятельности которых можно оценить с помощью экономических показателей;

2) организации, результаты деятельности которых выражены в неэкономических величинах, таких как снижение уровня заболеваемости или преступности, повышение уровня образования, улучшение экологической обстановки и т. д.

Для оценки эффективности организаций, входящих в первую группу, можно применять те же методы, что и для оценки эффективности коммерческих организаций.

Оценку эффективности функционирования организаций, входящих в состав второй группы, производить гораздо сложнее. В настоящее время практически полностью отсутствуют методики пересчета неэкономических показателей в экономические.

Даже в тех отраслях, где такие методики имеются, они не находят широкого практического применения. Например, уже давно разработана методика расчета экономического ущерба, наносимого природе вследствие загрязнения водных источников сбросами промышленных предприятий. В то же время при оценке эффективности проектов по строительству новых очистных сооружений предотвращенный ущерб не учитывается. Таким образом, получается, что большинство экологических программ являются нерентабельными с экономической точки зрения.

Следовательно, основным направлением развития методов оценки экономической эффективности некоммерческих организаций и программ должна стать разработка методик пересчета неэкономических показателей в экономические. Это позволит бо-

лее объективно и полно учитывать влияние различных факторов на результативность конкретной организации или проекта.

Основные положения главы 3

- С точки зрения процессного подхода риск-менеджмент можно рассматривать как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

- Основу процессного подхода составляет технология управления, т. е. совокупность приемов и способов осуществления процесса управления.

- Основными элементами технологии управления являются предмет труда (т. е. информация, обеспечивающая принятие управленческих решений); продукт труда (управленческие решения); средства труда (знания и опыт менеджера); рабочая сила (интеллектуальная и физическая энергия руководителя).

- Основным элементом процесса управления является управленческая функция.

- В наиболее общем виде функция управления представляет собой обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

- Большинство исследователей подразделяют функции менеджмента на общие и специальные. При этом под общими функциями менеджмента понимаются функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

- Помимо общих и специальных функций управления можно выделить еще и смешанные функции, такие как планирование выпуска готовой продукции, контроль хода производства, организация сбыта продукции и т. п.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит сущность процессного подхода к управлению?
2. Дайте определение технологии управления.
3. Что такое функция менеджмента?
4. Каким образом могут классифицироваться функции риск-менеджмента в зависимости от специфики управляемого объекта?

5. На какие группы подразделяются функции управления рисками в зависимости от их продолжительности во времени?
6. Какие виды функций риск-менеджмента позволяет выделить их классификация по уровням управления?
7. Дайте определение маркетинга.
8. Какие существуют виды маркетинга?
9. Что такое системный анализ?
10. Каково предназначение системного синтеза?
11. В чем состоит сущность планирования?
12. Раскройте содержание организационной функции риск-менеджмента.
13. Дайте определение мотивации.
14. Назовите основные виды методов мотивации.
15. В чем состоит сущность регулирования?
16. Какие системы регулирования применяются в процессе управления рисками?
17. Дайте определение контроля.
18. Перечислите основные принципы осуществления контрольной деятельности.
19. Раскройте содержание и сущность управленческого учета.
20. Каковы цели, задачи и сущность оценки эффективности управления рисками?

Глава 4

МЕТОДОЛОГИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Понятие и виды методов управления рисками

Методы управления в наиболее общем виде представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Иными словами, методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

В зависимости от масштабов применения можно выделить общие, системные и локальные методы управления. *Общие* методы применимы практически в любых управленческих процессах независимо от их сущности и специфики. *Системные* относятся к конкретным системам управления, а *локальные* обращены к отдельным элементам управленческих систем.

По отраслям и сферам применения можно выделить методы управления, применяемые в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности и т. п.

Для целей риск-менеджмента наиболее подходит **классификация методов управления, обусловленная их содержанием.**

Общая классификация методов риск-менеджмента представлена на рис. 4.1.

Как показано на рисунке, в общей совокупности методов управления рисками можно выделить семь основных групп:

- 1) юридические;
- 2) административные;

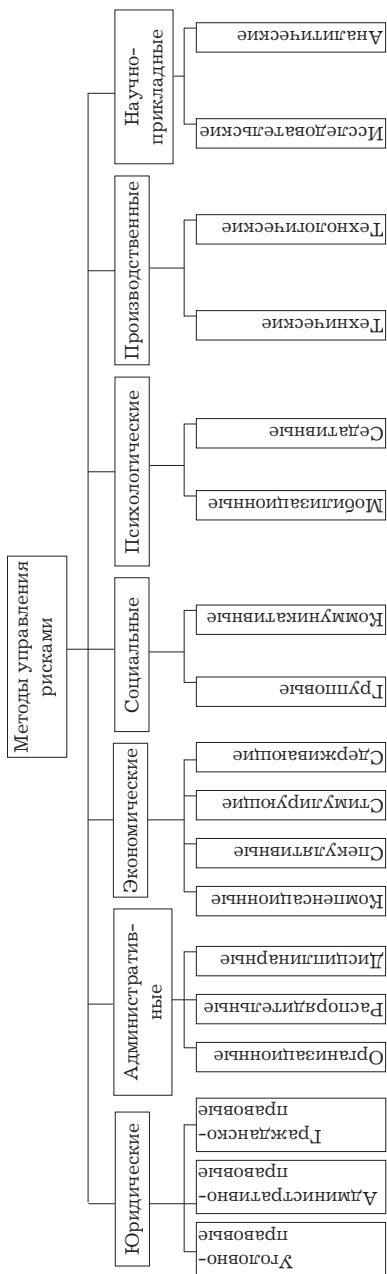


Рис. 4.1. Классификация методов управления рисками

- 3) экономические;
- 4) социальные;
- 5) психологические;
- 6) производственные;
- 7) научно-прикладные.

Разумеется, подобный способ подразделения методов управления на группы является достаточно условным, так как все они имеют множество общих черт и подвержены взаимному влиянию. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый из вышеперечисленных методов в отдельности.

4.2. Юридические методы управления рисками

Сущность **юридических методов управления рисками** состоит в использовании основных положений действующего законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий. В состав юридических методов риск-менеджмента входят: уголовно-правовые; административно-правовые; гражданско-правовые.

Сущность **уголовно-правовых** и **административно-правовых методов** очень близка. И те и другие направлены на обеспечение неприкосновенности материальных, интеллектуальных, энергетических и кадровых ресурсов организации. Основу указанных методов составляет наказание за неправомерное причинение вреда организации ее конкурентами, криминальными группами, а также недобросовестными должностными лицами органов государственной власти, деловыми партнерами и работниками. Наказание обеспечивается государственным принуждением и выполняет роль сдерживающего элемента в системе управления внешними и внутренними противоправными факторами, непосредственно угрожающими нормальной деятельности организации.

Существуют три основные формы наказания: предупреждение, штраф, лишение свободы.

Предупреждение применяется как мера профилактики подготавливаемых к совершению преступлений и правонарушений,

а также как мера пресечения уже совершаемых противоправных действий, приводящих к нанесению вреда малой тяжести.

Штраф представляет собой установленную законом сумму денежных средств, взыскиваемую государством с лиц, виновных в совершении противоправных деяний. При этом штраф не следует путать с материальной компенсацией, взыскиваемой в рамках гражданских правоотношений в пользу потерпевшего лица с целью возмещения нанесенного ему ущерба. Как правило, штраф применяется в отношении лиц, совершивших административные правонарушения или преступления малой и средней тяжести, не представляющие существенную социальную опасность.

Лишение свободы как наиболее жесткая мера наказания применяется только по отношению к социально опасным гражданам. Оно состоит в изоляции от общества лиц, совершивших уголовные преступления, на срок, установленный действующим законодательством.

Вопрос о том, какую цель преследует наказание — кару за совершенные противоправные деяния или перевоспитание — уже довольно продолжительное время обсуждается теоретиками и практиками современного права. Однако общего мнения по этому вопросу до сих пор не выработано. Попытаемся решить эту проблему.

В ч. 1 ст. 43 Уголовного кодекса РФ (далее — УК РФ) наказание трактуется как мера государственного принуждения, назначаемая по приговору суда. По своей сути наказание представляет собой временное или бессрочное ограничение прав и свобод человека и гражданина. В ч. 2 этой же статьи говорится, что наказание применяется в целях восстановления социальной справедливости, а также в целях исправления осужденного и предупреждения совершения новых преступлений.

Таким образом, действующее законодательство четко определяет первоочередность целей наказания. На первом месте стоит восстановление справедливости (т. е. кара), и только потом упоминаются исправление и профилактика.

Кроме того, в ст. 8 Уголовно-исполнительного кодекса РФ в числе прочих принципов уголовно-исполнительного права

упоминается принцип сочетания наказания с мерами исправительного воздействия. Это проводит четкое разграничение между наказанием и исправлением.

Таким образом, уголовно- и административно-правовые методы управления рисками выполняют преимущественно сдерживающую роль в системе риск-менеджмента.

Гражданско-правовые методы в корне отличаются от уголовно- и административно-правовых. Если последние направлены на привлечение виновных лиц к ответственности в рамках восстановления социальной справедливости, то основной задачей первых является возмещение вреда, нанесенного в результате совершения противоправных действий.

Причем указанное возмещение может осуществляться как на добровольной основе (т. е. по инициативе виновного или в виде заключения мирового соглашения), так и принудительно — в ходе арбитражных или гражданских судебных процессов.

Гражданско-правовые методы не являются взаимоисключающими по отношению к уголовно- и административно-правовым. Это означает, что гражданские иски могут быть предъявлены потерпевшей стороной к ответчику как в виде отдельного иска, так и в рамках уголовного или административного производства. Причем уплата штрафа или лишение свободы не являются основанием для освобождения виновного лица от обязанности возмещения причиненного им вреда.

4.3. Административные методы риск-менеджмента

Группа административных методов управления рисками основана на силовом принуждении и включает в себя организационные, распорядительные и дисциплинарные методы.

Сущность **организационных методов** состоит в том, что любая совместная деятельность людей должна быть надлежащим образом организована, т. е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также обеспечена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать организацию, набрать работников, распределить между ними

полномочия и ответственность и уже после этого руководить их действиями.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а следовательно, являются *пассивными*.

К организационным методам управления относятся: подбор, расстановка и работа с кадрами; организационное регламентирование (нормирование); организационное планирование; организационное распорядительство; делегирование полномочий и распределение ответственности; организационный инструктаж; организационное распорядительство; контроль исполнения; организационный анализ; организационное проектирование; обобщение организационного опыта.

1. *Подбор, расстановка и работа с кадрами* включают в себя:

- составление методик и профессиограмм для оценки деловых и личных качеств граждан, поступающих на работу, в том числе квалификационных таблиц и справочников;
- разработку типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров;
- создание систем документирования результатов аттестации и тарификации; учет кадров;
- периодическую аттестацию руководителей и специалистов;
- разработку методик по обследованию кадров, регулированию личного состава, созданию кадрового резерва;
- принятие всех необходимых организационных мер для стабилизации кадров, всемерного сокращения их текучести.

2. *Организационное нормирование (регламентирование)* направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов на предприятии и управления ими. Организационный регламент включает в себя:

- номенклатурно-классификационные нормативы (материалов, покупных деталей, инструментов и т. п.);

- организационно-технические нормативы (технические, чертежные, организационные, документационные стандарты, условия, маршруты движения предметов труда, режимы обработки, оснастка и т. п.);

- организационно-структурные нормативы (схемы подчинения, производственные и организационные структуры, типовые схемы управления, типовые штаты, нормативы численности рабочих, инженерно-технических работников, служащих, нормы времени, типовые положения об отделах (службах), типовые функционально-должностные инструкции и т. п.);

- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание процессов на предприятии;

- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила оформления найма, увольнения, перевода, командировок и т. д.).

Для эффективной организации управления предприятием при строгом соблюдении указанных норм и правил необходимо обеспечить выполнение ряда требований к организационному нормированию (регламентированию):

- а) нормирование (регламентирование) должно сочетаться со стимулированием (материальным и моральным) и эффективными санкциями за нарушение норм (правил);

- б) нормы (правила) должны соответствовать новейшим достижениям теории и практики управленческой деятельности;

- в) нормы (правила) должны быть оптимальными;

- г) нормы (правила) не должны быть слишком подробными, т. е. не должны стеснять, сковывать инициативу исполнителей;

- д) нормы (правила) должны способствовать укреплению личной ответственности.

Организационные нормативы разрабатываются и утверждаются на следующих уровнях управляющей подсистемы:

- на уровне предприятия;

- на уровне местных органов управления;

- на федеральном уровне.

3. Задачи организационного планирования заключаются в том, чтобы расчетным путем определить:

- какой объем работы необходимо затратить, чтобы достичь цели, поставленной перед соответствующим подразделением управленческого аппарата или отдельным исполнителем;
- какова длительность в календарном отношении отдельных управленческих операций и процедур;
- каковы потребности работников управленческого аппарата в средствах и предметах труда.

Ответ на указанные вопросы дает возможность составить организационный план, отражающий информацию о том, что необходимо выполнить, на каком участке, в какие сроки, с какими затратами труда и средств.

Важнейшим элементом организаторской работы является обеспечение четкой целенаправленности и слаженности работы коллектива в рамках определенных требований к качеству продукции и некоторых ограничивающих условий в части предоставленных ресурсов. Основным орудием для создания такой целенаправленности и слаженности в управлении предприятием является оперативно-производственное планирование, включающее четыре основных элемента: задание, определяющее результаты работы; качественные показатели; лимиты ресурсов; план организационно-технических мероприятий.

4. *Делегирование полномочий и распределение ответственности* занимают центральное место в системе организационно-распорядительных методов управления.

Полномочия — это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Делегирование полномочий означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения. Делегирование задач и полномочий порождает в организации проблему распределения ответственности.

Ответственность — это обязательство работника выполнять присущие занимаемой им должности задачи и отвечать за результаты своей деятельности.

При этом различают ответственность исполнителя (обязательство работника выполнять свои задачи и отвечать за

результаты своего труда) и ответственность руководителя (обязательство отвечать за результаты труда подчиненных ему работников).

Существуют следующие виды организационных полномочий:

1) линейные — дают право непосредственного единоличного командования;

2) аппаратные полномочия, т. е. полномочия аппарата управления. Такие полномочия могут подразделяться:

– на рекомендательные — линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к аппарату управления за консультациями;

– на полномочия обязательного согласования — линейные руководители обязаны обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями аппарата проекты готовящихся к принятию решений;

3) функциональные полномочия — право руководителя самостоятельно принимать решения, но только в пределах определенной функции;

4) параллельные полномочия — право отклонять решения линейного руководителя.

Рациональное распределение полномочий и ответственности позволяет проверять выполнение работниками производственных заданий и обеспеченность их необходимыми ресурсами, а также устанавливать четкие, не допускающие различных толкований задания исполнителям (часовые, сменные, суточные, декадные и т. д.).

5. *Организационный инструктаж* предполагает инструктирование исполнителей в управляемой системе, а также специалистов и служащих в управляющей системе.

6. *Организационное распорядительство* включает в себя: своевременную выдачу распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям экономической системы; постановку конкретных задач всем исполнителям в управляющей системе, нижестоящим уровням управления; текущее административное распорядительство в управляющей

и в управляемых системах в целях обеспечения технического, организационного и экономического регулирования; помощь исполнителям в устранении возникающих трудностей в процессе исполнения управленческих решений.

7. *Организационный контроль* предполагает контроль исполнения решений, распоряжений вышестоящей организации и различных уровней управляющей системы данного звена предприятия, в том числе собственных решений (руководителя); соблюдение технических, экономических и организационных нормативов (правил), технологических режимов, трудовой дисциплины, правовых норм и контроль выполнения плановых заданий.

8. *Организационный анализ* осуществляется в процессе исследования системы управления и служит информационной базой для организационного проектирования. Проанализировав структуру и процесс управления, определив все достоинства и недостатки, можно выявить организационные резервы и на этой основе спроектировать такую комбинацию всех факторов работы (организация, методы, техника управления), которая обеспечит наилучший результат. Это один из главных методов, которыми пользуются для решения организационных задач. Применяя анализ, необходимо так спланировать работу, так подготовить ее выполнение, так научиться ее выполнять и, наконец, так поставить контроль за ее выполнением, чтобы вывод из наблюдений и анализа организационной практики гарантировал бы наибольшую эффективность деятельности управленческого персонала при наименьших затратах сил и средств.

9. *Организационное проектирование*, служащее одним из главных методов рационализации систем управления, осуществляется на базе системы организационных нормативов и организационного анализа и имеет целью разработку модели структуры или процесса.

10. Процесс *обобщения организационного опыта* включает в себя: командировки для изучения опыта родственных предприятий своей отрасли, предприятий смежных отраслей, зарубежного опыта; изучение и обработку документальных

информационных источников (книги, журналы, экспресс-информация, ведомственные материалы и т. д.).

Таким образом, организационные методы воздействия включают в себя комплекс разнообразных способов и приемов, с помощью которых осуществляется конкретная организаторская работа как в сфере объекта, так и в сфере субъекта управления любого уровня.

Распорядительные методы занимают особое место в системе управления рисками, что вытекает из большого значения организационных факторов в обеспечении эффективной деятельности экономической системы любого уровня. Административно-распорядительная, организаторская деятельность, направленная на обеспечение выполнения всех необходимых функций управления, предполагает наличие специфических способов и приемов ее выполнения.

Распорядительные методы воздействия призваны:

- 1) обеспечить организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата;
- 2) поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц;
- 3) проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Административно-распорядительное воздействие, в отличие от экономических методов, действующих на объект управления косвенно, носит директивный характер (приказы, распоряжения), дает однозначное решение проблемы и прямо воздействует на поведение объекта управления.

Административно-распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем, т. е. аппарата управления и всех элементов организации.

Распорядительные методы управления опираются:

- на систему законодательных актов федерального и местного значения;

- на нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя);

- на планы, программы и задания.

- ◆ *В систему законодательных актов* входят конституционные и федеральные законы, указы президента, постановления правительства, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы (нормативные акты), утвержденные органами федеральной и местной власти для обязательного применения на территории всей страны и ее отдельных субъектов. При определении их состава, структуры, содержания и взаимосвязей должны учитываться научные подходы к менеджменту, охватывающие все теоретические и практические аспекты управления.

Законодательные акты федерального значения должны быть объединены в систему, основными целями которой являются: повышение качества жизни населения; создание конкурентной среды; эффективное использование природных ресурсов, труда и капитала; развитие макроэкономики страны и инфраструктуры всех регионов; применение современных методов экономического регулирования и менеджмента.

В систему законодательных актов регионов входят аналогичные федеральным акты, дополняющие и подробнее раскрывающие их сущность. Основное требование, предъявляемое к региональным нормативным актам, — это отсутствие противоречий федеральному законодательству. В промышленно развитых странах система региональных законодательных актов, как правило, шире и глубже федеральных.

- ◆ *В систему нормативно-директивных и методических документов организации* входят стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством фирмы и действующие только в данной фирме.

По сравнению с вышерассмотренными законодательными актами документы фирмы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи элементов всех подсистем системы

управления конкретной организации, а также порядок составления и использования технических и экономических документов.

Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов фирмы — это цель составления документа, основание для его разработки, место данной цели (задачи, функции) в системе менеджмента, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, срокам, контролирующее лицо, санкции за неисполнение, источники информации. В методических документах, кроме этих данных, должны быть приведены конкретные методы осуществления рабочих операций.

♦ Система взаимосвязанных планов, программ и заданий тоже относится к административным методам менеджмента, так как они регламентируют порядок работы управляющей и управляемой подсистем системы управления организации.

Механизм действия **дисциплинарной группы административных методов управления** основан на привлечении к внутри-организационной дисциплинарной ответственности работников организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих фирме ощутимый ущерб.

Работники обязаны работать честно и добросовестно, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции, соблюдать технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии, бережно относиться к имуществу предприятия, учреждения, организации.

Трудовая дисциплина на предприятиях, в учреждениях и организациях обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд.

Состояние трудовой дисциплины на предприятиях, в учреждениях, организациях зависит от целого ряда факторов: от уровня организации производственного процесса, условий тру-

да, материально-бытового обеспечения работников, величины оплаты труда и своевременности выплаты заработной платы и, наконец, включением (или невключением) их в отношения собственности.

Однако учитывая, что работник трудится в коллективе, для него не может быть безразличным отношение коллег, работников, сотрудничающих с ним. А этим определяется значение применения к работнику мер дисциплинарного воздействия.

Администрация предприятий, учреждений, организаций обязана правильно организовать труд работников, создавать условия для роста производительности труда, обеспечивать трудовую и производственную дисциплину, неуклонно соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, внимательно относиться к нуждам и запросам работников, улучшать условия их труда и быта.

Должностные лица, входящие в состав администрации, так же, как и все другие работники, состоят в трудовых отношениях с предприятиями, учреждениями, организациями и потому несут обусловленные руководством, общественным трудом определенные трудовые обязанности. Но кроме этого, администрация является еще и органом, представителем этих организаций и потому наделяется особыми полномочиями и обязанностями по представительству интересов работодателя перед работниками.

Важным элементом внутриорганизационной дисциплины является *трудовой распорядок*, который определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утверждаемыми общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

С правилами внутреннего трудового распорядка должны быть ознакомлены все работники. Эти правила обычно вывешиваются на видном месте в отделах и цехах. В некоторых отраслях экономики, где нарушение трудовой дисциплины работником может повлечь за собой серьезные последствия, действуют дисциплинарные уставы и положения. Одним из отличий этих актов

является наличие в них более строгих, чем для всех остальных работников, мер взыскания.

За нарушение трудовой дисциплины администрация предприятия, учреждения, организации применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) строгий выговор;
- 4) увольнение.

Законодательством о дисциплинарной ответственности, а также уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены для отдельных категорий работников и другие дисциплинарные взыскания.

Основанием для применения дисциплинарного взыскания является дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником его трудовых обязанностей.

Противоправным считается действие или бездействие, нарушающее требования закона или подзаконных актов, устанавливающих трудовые обязанности работника.

Невыполнение приказов и распоряжений администрации, изданных с нарушением законодательства, судебной практикой не признается противоправным.

Следующим обязательным элементом состава дисциплинарного проступка является вина работника в любой форме (умысла или неосторожности).

Однако нельзя считать нарушением трудовой дисциплины невыполнение поручений, обусловленных изменением существенных условий труда. Если прежние существенные условия труда не могут быть сохранены, а работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, трудовой договор должен быть прекращен.

К нарушениям трудовой дисциплины относится отказ работника без уважительных причин заключить договор о полной материальной ответственности.

При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника.

До применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение.

Дисциплинарное взыскание применяется непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске.

Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) или постановление о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется (сообщается) работнику, подвергнутому взысканию, под расписку.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано в порядке, установленном законодательством.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не подвергшимся дисциплинарному взысканию.

Дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения года применившим его органом или должностным лицом по собственной инициативе, по ходатайству непосредственного руководителя или трудового коллектива, если подвергнутый дисциплинарному взысканию не совершил нового проступка и проявил себя как добросовестный работник.

В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения к работнику не применяются.

Трудовые коллективы вправе применять к своим членам за нарушение трудовой дисциплины меры общественного взыскания (товарищеское замечание, общественный выговор).

Однако не следует забывать, что в силу своего карающего характера дисциплинарные методы управления относятся к сфере так называемого отрицательного, или негативного, стимулирования. По природе своей они подавляют работника, загоняя его в четко обозначенные руководством рамки. Следовательно, злоупотребление указанными методами и их неоправданное применение может вызвать ответную и не всегда позитивную реакцию персонала — например враждебное отношение к администрации предприятия, ухудшение психологической атмосферы в коллективе, увеличение числа конфликтов, ошибок и сбоев. Поэтому применять дисциплинарные методы следует осмотрительно и только в случаях крайней необходимости.

4.4. Сущность экономических методов управления рисками

Экономическими методами управления с точки зрения риск-менеджмента можно считать методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

Диапазон экономических методов управления рисками достаточно разнообразен. Он включает в себя методы компенсации; спекулирования; стимулирования; сдерживания.

Действие **компенсационных методов** основано на страховании и резервировании.

Сущность **страхования** состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам специализированных страховых компаний. Это дает возможность частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

В ходе *резервирования* организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах. Средства из этих фондов могут быть мобилизованы в случае возникновения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проекта. Например, в связи с ростом цен на сырьевые ресурсы или энергоносители, резким повышением среднего уровня заработной платы, увеличением темпов инфляции и т. п.

Методы резервирования тесным образом связаны с методами страхования, но в то же время между двумя этими группами методов существует ряд принципиальных различий.

С одной стороны, более выгодным представляется резервирование, так как при страховании финансовые ресурсы организации направляются во внешние фонды, которые контролируются другими компаниями. В большинстве случаев страховые взносы теряются фирмой безвозвратно или замораживаются на счетах страховых компаний в течение продолжительного промежутка времени. Резервные средства аккумулируются во внутренних фондах, благодаря чему они находятся в полном распоряжении руководства организации и практически в любой момент могут быть направлены на решение проблем, возникающих в самых разнообразных сферах деятельности организации, а не только в тех, которые предусмотрены условиями страхового договора.

С другой стороны, в распоряжение страховой компании организация направляет лишь незначительную долю тех средств, которые могут ей понадобиться в ситуации риска, а в случае возникновения страховых условий ей будет выплачена вся сумма, необходимая для погашения негативных последствий. При резервировании руководство фирмы вынуждено извлекать из оборота гораздо большие суммы денежных средств, чем при страховании, чтобы гарантированно покрыть возможные непредвиденные расходы.

Таким образом, и страхование, и резервирование имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому целесообразность применения той или иной группы методов зависит от складывающейся ситуации и, в конечном итоге, определяется

руководством фирмы с учетом всей совокупности факторов, влияющих на деятельность организации.

Особую роль в системе экономических методов управления рисками играют *методы спекуляции*. В отличие от страхования и резервирования, которые носят оборонительный характер, спекулирование представляет собой исключительно наступательный инструмент.

Прибегая к спекулированию, руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Причем чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

Наиболее важным элементом системы экономических методов управления является *материальное стимулирование*.

Вся совокупность материальных стимулов может быть условно подразделена на две основные группы.

Первую группу образуют материальные стимулы прямого воздействия, вторую — материальные стимулы косвенного воздействия.

Самые распространенные *материальные стимулы прямого воздействия* — это заработная плата и премии.

З а р а б о т н а я п л а т а представляет собой цену живого труда, которую работодатель выплачивает своим работникам за выполненные трудовые операции.

Действующее российское законодательство определяет, что заработная плата каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда и максимальным пределом не ограничивается. Кроме того, предусмотрены равные для всех граждан условия оплаты труда, т. е. запрещено снижение размеров оплаты труда работников в зависимости от пола, возраста, расы, религиозной принадлежности и т. д.

Деловым партнерам на рынке труда представлена полная свобода самостоятельно устанавливать размер заработной платы. Однако в силу действия законов рынка цена товаров одинакового достоинства неизбежно выравнивается, это правило распространяется и на такой товар, как рабочая сила. Следо-

вательно, основным гарантом принципа одинаковой оплаты за труд равной ценности выступает рынок труда.

На функционирование рынка труда в процессе формирования цены рабочей силы оказывает непосредственное воздействие такой фактор, как соотношение спроса и предложения. Чем выше спрос и ниже предложение, тем выше оплата труда работника конкретной специальности и квалификации, и наоборот, чем ниже спрос и выше предложение, тем ниже уровень оплаты труда такого работника.

Однако следует помнить, что свобода партнеров на рынке труда по установлению условий найма ограничивается государством. Так, например, государство не допускает даже по обоюдному соглашению сторон устанавливать оплату труда ниже минимального размера.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) выполняет функцию социального стандарта, обязательность которого обеспечивается административными методами государственного управления, т. е. силой принуждения.

Защита от неоправданно низкой заработной платы предусмотрена Международной конвенцией № 131 от 1970 г. “Установление минимальной заработной платы”.

Государства — участники этой конвенции — обязуются ввести систему установления минимальной заработной платы, охватывающую все группы людей, работающих по найму.

При определении уровня минимальной заработной платы принимаются во внимание потребности трудящихся и их семей и стремление государства к стимулированию экономического развития и поддержанию высокого уровня занятости.

Оптимальным показателем нижней границы уровня жизни считается прожиточный минимум, в связи с этим в нашей стране проводится ряд мероприятий по приближению минимального уровня оплаты труда к размеру прожиточного минимума для граждан трудоспособного возраста.

Право на получение месячной оплаты труда не ниже минимального размера имеют только те работники, которые выполняют нормы труда, рассчитанные на месячный период.

Законодательство о труде предусматривает возможность установления по соглашению сторон неполного рабочего дня. В этом случае оплата труда производится пропорционально рабочему времени, и закон не гарантирует, что конечная оплата труда будет не ниже минимального уровня.

Премии — это вид материального поощрения, который непосредственно зависит от результатов труда конкретного работника или организации в целом.

Премияльные системы закрепляются путем локального регулирования в соответствующих положениях. Положения устанавливают конкретные показатели и условия премирования, при выполнении которых у работника возникает право требовать соответствующую премиальную выплату, а предприятие обязано ее произвести. Положения о премировании определяют показатели и условия премирования с учетом задач, которые характерны для данной категории работников в процессе достижения конечного высокого результата труда.

Так, рабочие премируются за выполнение производственных заданий, сбережение сырья, материалов, энергии; за рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии. Работники службы технического контроля премируются в зависимости от показателей качества продукции. Условия и показатели премирования руководящих работников, специалистов, служащих связывают их право на премирование с высокими конечными результатами, внедрением новейших достижений науки и техники в производство, ростом производительности труда, эффективным использованием производственного потенциала и т. д.

При определении заработка, на который начисляются премии, в него включаются помимо тарифной ставки и оклада доплаты и надбавки к ставке (окладу): за работу в неблагоприятных условиях, интенсивность труда, работу в ночное время, за совмещение профессий, выполнение обязанностей бригадира, увеличение объема работ, за высокое профессиональное мастерство, за классность, выполнение особо важной работы, за ученую степень, персональная надбавка и др.

В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

Положение о порядке выплаты вознаграждения по итогам годовой работы утверждается администрацией предприятия, организации по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия, организации.

К *материальным стимулам косвенного воздействия* можно отнести все виды материальных поощрений, которые не связаны с непосредственной передачей денежных средств от работодателя к работнику. Например, бесплатные обеды, компенсации затрат на санаторно-курортное лечение, выделение целевых кредитов на приобретение жилья и т. п.

Методы сдерживания основаны на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении организации ущерба. В практике современного менеджмента эти методы широко применяются не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам.

Основными инструментами методов экономического сдерживания являются штрафы, неустойки, пени и т. п. Как и дисциплинарная группа административных методов управления, методы экономического сдерживания носят карающий характер и должны применяться только в тех случаях, когда это действительно необходимо для защиты интересов организации.

4.5. Понятие и содержание социальных методов управления рисками

Основной целью применения **социальных методов управления рисками** является формирование в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели.

В рамках социального управления рисками можно выделить три основных направления. Первое направление предполагает формирование реальной власти и лидерства в организации. Второе тесным образом связано с рационализацией формальной и неформальной структуры трудового коллектива. Третье заключается в создании и развитии единой корпоративной культуры (по терминологии А. Файоля — “корпоративного духа”).

Рассмотрим сущность и содержание вышеперечисленных направлений.

1. Ключевую роль в **формировании власти и лидерства** играет менеджер.

Менеджер — это руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

В рамках формирования организационной власти к менеджеру любого уровня предъявляются общепрофессиональные и социальные требования.

К общепрофессиональным требованиям относятся:

1) наличие общих знаний в области управления предприятием;

2) компетентность в вопросах деятельности фирмы;

3) владение навыками предпринимательства;

4) способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с вышестоящими руководителями и нижестоящими работниками;

5) наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации;

6) умение анализировать и прогнозировать действия фирм-конкурентов;

7) умение прогнозировать тенденции развития хозяйственной конъюнктуры.

Сущность социальных требований к менеджеру заключается в умении управлять людьми. Сюда относятся:

1) знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей;

2) знание условий, связывающих предприятие и работника; защита интересов обеих сторон на взаимовыгодной основе;

3) обеспечение единства и правильности функционирования трудового коллектива фирмы.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования трудового коллектива. Только такие руководители смогут создать в организации реальную систему власти и обеспечить ее дальнейшее существование.

В л а с т ь часто определяют как возможность одного человека влиять на поведение других. Любая власть основана на влиянии.

Под влиянием понимается любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношение и ощущения другого человека. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, — это убеждение и участие.

Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения, а участие — форма влияния, при которой руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать подчиненному свою волю, а просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

В современной литературе выделяются пять основных форм власти.

- Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности.

- Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

- Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

- **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

- **Законная (традиционная) власть**. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т. п.

Однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Наряду с властью важную роль в системе управления рисками имеет лидерство. **Л и д е р с т в о** — это способность оказывать влияние на отдельные личности, направляя их усилия на достижение целей организации.

Лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к другим людям. Важными факторами, определяющими возможность стать лидером, являются возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по предприятию, отзывчивость. Опора любого лидера — признание его коллективом.

Любой лидер выполняет две основные функции: во-первых, он помогает группе в достижении ее целей, во-вторых, поддерживает и укрепляет ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Тогда в трудовом коллективе возникают два лидера.

Существенное влияние на формирование власти и лидерства в организации оказывает стиль руководства, которого придерживается менеджер.

Под стилем руководства понимается совокупность приемов и способов, которые использует руководитель в процессе осуществления своей деятельности.

В современном менеджменте различают три основных вида стиля руководства, отличающихся друг от друга по способу принятия руководителем управленческих решений. С этой точки зрения выделяют следующие стили:

- Авторитарный — руководитель принимает решения единолично.

- Демократичный — решения принимаются коллегиально.

- Либеральный — минимальное участие руководителя.

Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

К факторам, влияющим на формирование стиля руководства, относятся:

- личные качества руководителя (темперамент, характер, образование, возраст и т. п.);

- состав трудового коллектива;

- цели и задачи деятельности организации;

- характеристика деятельности фирмы;

- эффективность функционирования организации;

- внешняя среда организации.

Устойчивая реальная власть в организации позволяет минимизировать потенциальную возможность возникновения ситуаций риска в ее деятельности.

2. Совершенствование и оптимизация структуры трудового коллектива предполагает обеспечение оптимального соотношения и эффективного взаимодействия между малыми группами, существующими в организации.

По определению Марвина Шоу, *малая группа* — это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2–3 до 20–30), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом.

Человеку присуще присоединяться к другим индивидам в процессе общения по нескольким причинам.

Во-первых, человек ищет людей с близкими ему личными качествами, живущих по схожим моральным принципам, что способствует повышению эффективности общения, а также по другим характеристикам, дающим преимущество в общении для отдельного индивида именно с той группой, с которой он предпочитает общаться.

Во-вторых, объединяясь с другими индивидами, отдельный человек может добиться эффекта синергии (имеется в виду эффект системности, при котором соединение отдельных частей системы порождает у нее дополнительные свойства, не являющиеся лишь суммой свойств составляющих).

В-третьих, подобное объединение может быть вынужденным и происходить под влиянием внешней среды.

Малая группа — это элементарная ячейка общества, в которой человек проводит большую часть своей жизни. Известный тезис о зависимости поведения личности от социальной среды правильнее было бы сформулировать как мысль о зависимости личности от психологии и отношений, существующих в малых группах. Примерами малых групп, наиболее значимых для человека, являются семья, школьный класс, трудовой коллектив, объединения близких друзей, приятелей и т. п.

Малую группу характеризует психологическая и поведенческая общность ее членов, которая выделяет и обособляет группу, делает ее относительно автономным социально-психологическим образованием. Эта общность может обнаруживаться по разным характеристикам — от чисто внешних (например территориальная общность людей как соседей) до достаточно глубоких внутренних (например члены одной семьи). Мера психологической общности определяет сплоченность группы — одну из основных характеристик уровня ее социально-психологического развития.

Рассмотрим основные виды малых групп.

Условными, или *номинальными*, считают группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы.

Иногда выделение таких групп необходимо в исследовательских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах, с теми, которые характеризуют случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели.

В противоположность номинальным группам выделяются *реальные*. Они представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

Условные, или номинальные, группы представляют собой искусственно выделяемые исследователем объединения людей. В отличие от них, все остальные виды групп реально существуют в обществе и достаточно широко в нем представлены, объединяя людей разных профессий, возрастов, социальной принадлежности.

Естественными называют группы, которые складываются сами по себе, независимо от желания экспериментатора. Они возникают и существуют на основе потребностей общества или включенных в эти группы людей. В отличие от них, *лабораторные* группы создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действенны, как и другие группы, но существуют временно — только в лаборатории.

Естественные группы подразделяются на формальные и неформальные (другое название — официальные и неофициальные). Первые отличает то, что они создаются и существуют только в рамках официально признанных организаций. Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена.

Организации существуют три основных типа **формальных** групп:

1. Группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных.

2. Производственная группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием.

3. Комитет — постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Неформальной считается спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Цели неформальных групп обычно возникают на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

У неформальных групп, так же как и у формальных, имеются иерархия, лидеры и задачи, а также определенные правила, которые служат для членов группы эталоном поведения. Специфика состоит в том, что формальная организация создается по заранее продуманному плану, а неформальная возникает спонтанно, как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Лидеры неформальных групп, так же как и формальные лидеры, приобретают свое положение, добываясь власти и применяя ее по отношению к другим членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций.

Опора неформального лидера — признание его группой. Неформальный лидер имеет две основные функции:

- 1) помогать группе в достижении ее целей;
- 2) поддерживать и укреплять ее существование.

Иногда эти функции выполняются разными людьми. В этом случае в неформальной группе возникают два лидера.

Особое внимание в ходе социально-психологического изучения групп и коллективов уделяется **взаимоотношениям**. Они, в свою очередь, подразделяются на официальные и неофициальные, отношения руководства и подчинения (в частности лидерства), деловые и личные, рациональные и эмоциональные.

Официальными называют отношения, возникающие между людьми на должностной основе. Они фиксируются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них, *неофициальные* отношения складываются на базе личных, или

частных, взаимоотношений людей. Для них не существует соответствующей юридической базы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а *личные* складываются между людьми независимо от выполняемой работы.

В *рациональных* межличностных отношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. *Эмоциональные* отношения — это, напротив, оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие отношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями; они далеко не всегда основаны на действительной, объективной информации о человеке.

Несмотря на то, что одни группы в организации создаются по воле руководства, а другие возникают спонтанно, любым объединениям работников должно уделяться определенное внимание со стороны менеджера. Особенно это касается неформальных групп. Их появление неизбежно и объективно обусловлено в любой организации. Поэтому руководитель должен стремиться не пресекать появление неформальных групп, а использовать их для достижения целей организации. Этого можно добиться, наделяя лидеров неформальных организаций отдельными элементами формальной власти и поручая им организацию выполнения определенных производственных поручений с использованием членов их неформальных групп.

3. Применение вышеупомянутого метода позволит создать необходимые предпосылки для реализации последнего направления социального менеджмента — формирования единой корпоративной культуры.

Еще А. Файоль подчеркивал, что сила предприятия заключается в объединении персональных усилий всех его работников. Он обращал внимание на недопустимость использования в управлении принципа “разделяй и властвуй” и подчеркивал, что руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Культурная среда организации структурно подразделяется на внешнюю культурную среду и внутреннюю культурную среду.

Внешняя культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов и объекта предпринимательства.

Внутренняя культурная среда относится к микросреде фирмы и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми осуществляется взаимодействие.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, право, социальный статус.

- Политика является всем известной категорией, однако не все руководители учитывают возможности этого фактора в процессе формирования организационной культуры. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

- Технология — это набор приемов, методов и способов осуществления основных и вспомогательных видов деятельности организации.

- Уровень и специфика образования и искусства редко учитываются при формировании и развитии организационной культуры. Однако сравнительный анализ этих факторов может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и предпринимательских отношений. Образовательный уровень формирует отношение к различного рода интеллектуальным и культурным ценностям, что целесообразно определять при формировании и развитии предпринимательской деятельности.

- Религия оказывает большое влияние на управленческую деятельность. Все основные религии — христианство, буддизм, ислам — имеют несколько разновидностей (например, православие, католицизм и протестантство). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, как и отправление религиозных обрядов, могут стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, применению новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления предпринимательской деятельности необходимо учитывать развитость и роль религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

- Язык является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и предпринимательских. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В предпринимательской деятельности (как на национальных, так и на международных рынках) требуется знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере 2 / 3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся пользоваться только своим языком, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес-коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

- Право — это система общепринятых социальных норм; совокупность норм и правил отношения к ценностям, к собственности, личности; не должны восприниматься предпринимателями как второстепенный элемент культуры. Сравнение и знание различных систем законодательства могут способствовать пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости — обратиться к органам правовой защиты.

- Социальный статус людей, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи — в менеджменте имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Руководитель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы, собственники которых состоят в родственных связях, или же он будет иметь

дело с профессиональными инвесторами, руководствующимися в своих действиях исключительно коммерческой выгодой. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности предпринимателя в конкретных социальных условиях.

Культура может рассматриваться как **коллективное программирование мышления**. В этом смысле особое значение приобретает уровень **организационной культуры**, которая представляет собой способность фирмы (личности) эффективно соединять, интегрировать элементы всего комплекса взаимоувязанных факторов и процессов в системе предпринимательства.

Уровень организационной культуры — это комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

Уровень организационной культуры зависит от культуры каждого сотрудника фирмы и в первую очередь от организационной культуры ее руководителя. Культурный менеджер должен уметь моделировать, видеть горизонты деятельности своей фирмы, побуждать к работе и стимулировать работу других, воплощать намеченное в жизнь, уметь в любых ситуациях принимать решения и брать ответственность на себя. Для этого он должен быть наделен оригинальным воображением и хорошим умением сводить сложное к простому, чтобы выделить главное, определить будущее предприятия на пять, десять лет вперед.

Важнейшим фактором культуры руководителя является его квалификация как менеджера и как специалиста, которая предполагает знание им философии управления, технологии, экономики и инструментария предпринимательства.

4.6. Особенности применения психологических методов управления рисками

В основе психологических методов управления рисками лежит воздействие руководителя на личность работника. Понимание личности имеет очень большое значение как для теории, так и для практики современного менеджмента. В первую очередь такое положение вещей обусловлено тем, что личность с точки зрения менеджмента может выступать в двух основных качествах: как субъект управления и как объект управления. В качестве субъекта управления личность представляет собой совокупность основных психологических характеристик руководителя-практика, а в качестве объекта — совокупность индивидуальных качеств подчиненного ему работника.

Однако несмотря на всю важность и значимость понятия “личность”, в современной управленческой психологии до сих пор нет единого подхода к определению этого термина. Большинство исследователей считают, что личность есть прижизненно формирующаяся индивидуальная совокупность черт, определяющих образ мышления, строй чувств и специфику поведения конкретного человека. Такое определение на первый взгляд кажется исчерпывающим, но при этом вызывает существенное сомнение утверждение о прижизненном формировании основных характеристик человека как личности. Ведь общеизвестно, что ряд качеств и способностей человек получает “по наследству” от своих предков в виде генетического кода. Исходя из этого, можно с полной уверенностью говорить о том, что часть параметров личности формируется прижизненно, а часть имеет наследственный, врожденный характер.

Таким образом, **личность** можно определить как индивидуальную совокупность прижизненно формирующихся и врожденных черт, определяющих образ мышления, строй чувств и специфику поведения конкретного человека.

В основе личности лежит ее **структура**, т. е. связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов личности:

способностей, темперамента, характера, волевых качеств, эмоций и мотивации.

Способности человека определяют его успехи в различных видах деятельности. От *темперамента* зависят его реакции на окружающий мир. *Характер* определяет его поступки в отношении других людей. *Волевые качества* характеризуют стремление человека к достижению поставленных целей. *Эмоции и мотивация* — это соответственно переживания людей и побуждение к деятельности и общению.

В основе механизма действия психологических методов управления рисками лежит целенаправленное воздействие менеджера на потребности исполнителей. Указанное воздействие осуществляется посредством применения мер *нематериального стимулирования*.

Основными формами нематериального поощрения работников являются:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета.

Вышеприведенный перечень мер поощрения не является исчерпывающим. Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами, а также уставами и положениями могут быть предусмотрены и другие нематериальные меры поощрения.

Этими же актами могут вводиться и свои почетные звания: “Лучший работник”, “Ветеран труда” и т. д. Практике известна и такая мера поощрения, как вручение личного клейма, дающего работнику право сдавать изготовленную им продукцию без проверки отделом технического контроля.

Существуют и другие формы нематериального поощрения, такие как продвижение по службе, предоставление возможностей для дальнейшего обучения, поручение более ответственных заданий. Все эти способы основаны на принципе повышения заинтересованности работника в своем труде.

Вышеперечисленные способы стимулирования работников составляют основу мобилизационных и седативных методов управления. Сущность **мобилизационных методов** состоит в побуждении работника к активным действиям, направленным на достижение целей организации. **Седативные методы** направлены на нейтрализацию деятельности работника с целью предоставления ему рекреационных возможностей (т. е. возможностей для наиболее полного восстановления своего трудового потенциала в процессе отдыха).

4.7. Производственные методы риск-менеджмента

Система **производственных методов управления рисками** направлена на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в основной деятельности организации. Она включает в себя две основные подгруппы: подгруппу технических методов управления и подгруппу технологических методов.

Технические методы управления рисками основаны на повышении надежности имеющейся у организации производственно-технической базы. Этого можно добиться двумя основными способами. Во-первых, за счет использования в производстве наиболее современного и передового оборудования. Во-вторых, за счет строгого соблюдения требований техники безопасности.

Своевременное *обновление производственного парка* является неотъемлемым условием эффективности любой производственной деятельности. Оно осуществляется в процессе простого или расширенного производства.

Простое воспроизводство представляет собой замену устаревших основных фондов и их капитальный ремонт. Расширенное воспроизводство предполагает приобретение принципиально нового оборудования, а также расширение и модернизацию действующего парка оборудования.

Основную проблему здесь представляет финансирование закупок нового и модернизации существующего оборудования. При простом воспроизводстве большая часть денежных средств,

необходимых для обновления основных фондов, формируется в результате амортизации.

Амортизация представляет собой денежное возмещение износа основных фондов посредством включения части их стоимости в состав затрат на выпуск продукции.

Процесс амортизации осуществляется в строгом соответствии с утвержденными нормами. Нормой амортизации считается отношение годовой суммы амортизационных отчислений к общей стоимости основных фондов. Как правило, это отношение выражается в процентах. В наиболее общем виде расчет нормы амортизации осуществляется по следующей формуле:

$$H_{ам} = (\Phi_1 - \Phi_л) / (T_a \Phi_1) \times 100\%,$$

где Φ_1 — первоначальная стоимость основных фондов, руб.;

$\Phi_л$ — ликвидационная стоимость основных фондов, руб.;

T_a — период амортизации (срок службы основных фондов), лет.

При этом сумма ежегодных амортизационных отчислений рассчитывается по формуле

$$A_o = H_{ам} \times \Phi_1.$$

Описанный выше способ начисления амортизации получил название “равномерный метод”, так как при этом способе общая сумма амортизационных отчислений распределяется равными долями на каждый год срока службы основных производственных фондов.

Указанный способ позволяет компенсировать физический износ основных фондов предприятия. Под *физическим износом* понимают утрату основными фондами своей первоначальной стоимости в процессе производственной деятельности и под влиянием внешних воздействий.

Физический износ может быть полным или частичным. В случае полного износа основные фонды ликвидируются и заменяются новыми. При частичном износе утраченная основными фондами стоимость может быть возмещена путем ремонта.

Однако благодаря интенсивному развитию производительных сил общества и научно-техническому прогрессу, наряду с

физическим износом, все большее влияние на основные средства организаций оказывает моральный износ.

Под *моральным износом* понимается уменьшение стоимости оборудования предприятия под воздействием экономических и научно-технических факторов.

Различают первую и вторую формы морального износа. Первой формой морального износа является уменьшение стоимости основных фондов под влиянием снижения общественно необходимых затрат на их воспроизводство. Моральный износ второй формы представляет собой снижение стоимости основных фондов в результате внедрения в производство нового, более эффективного оборудования.

С целью компенсации морального износа используются два других метода расчета амортизационных отчислений: ускоренный и неравномерный.

При ускоренном методе в течение первых трех лет эксплуатации оборудования применяются повышенные нормы амортизации, что позволяет покрыть 2 / 3 его первоначальной стоимости.

Неравномерный метод основан на следующем распределении амортизационных отчислений:

- в первый год амортизационные отчисления составляют 50% стоимости основных фондов;
- во второй год — 30%;
- в третий год — 20%.

Далее применяются стандартные нормы амортизационных отчислений.

Как уже отмечалось выше, вторым направлением технического управления производством является обеспечение техники безопасности при выполнении работ.

Сущность *техники безопасности* заключается в обеспечении здоровых и безопасных условий труда. С этой целью руководители предприятий обязаны внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм, и обеспечивать санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных

заболеваний работников. Очень часто в этом процессе принимают участие и трудовые коллективы предприятий. Они обсуждают и одобряют комплексные планы улучшения условий, охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий и контролируют выполнение этих планов.

Деятельность руководства и трудовых коллективов предприятий в сфере охраны труда и техники безопасности основывается на пятнадцати принципах, которые можно объединить в три основные группы.

Первую группу образуют принципы организации охраны труда. К этим принципам относятся:

1. Признание и обеспечение приоритета жизни и здоровья работников над результатами производственной деятельности.

2. Координация деятельности по охране труда с другими областями экономической и социальной политики, а также в области охраны окружающей природной среды.

3. Установление единых нормативных требований по охране труда для всех производств страны.

4. Государственное управление деятельностью по охране труда, включая государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства об охране труда.

5. Общественный контроль за соблюдением законных прав и интересов в области охраны труда, осуществляемый работниками через органы профсоюзов или иные уполномоченные ими органы.

6. Взаимодействие и сотрудничество органов государственного управления, надзора и контроля с работодателями, профсоюзными органами, заинтересованными в разработке и реализации государственной политики в области охраны труда.

7. Обязательное расследование каждого несчастного случая и профессионального заболевания на производстве.

8. Установление статистической отчетности об условиях труда и несчастных случаях на производстве.

В состав второй группы входят принципы государственной экономической политики по охране труда. К ним относятся:

1. Проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание здоровых и безопасных условий труда, внедрение безопасной техники и технологий, средств индивидуальной и коллективной защиты.

2. Применение экономических санкций в целях соблюдения предприятиями и работниками норм по охране труда.

3. Установление компенсаций и льгот за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда, не устранимыми при современном техническом уровне производства и организации труда.

4. Защита интересов работников, пострадавших от трудового увечья, а также членов их семей.

Третья группа объединяет в себе организационные принципы по охране труда:

1. Подготовку специалистов в области охраны труда.

2. Информирование работников о состоянии условий и охраны труда на производстве.

3. Международное сотрудничество при решении проблем охраны труда.

В рамках осуществления деятельности по охране труда руководство предприятия обязано обеспечить:

- безопасность при эксплуатации производственных зданий, сооружений, оборудования, сырья и материалов и эффективную эксплуатацию средств коллективной и индивидуальной защиты;

- соответствие требованиям законодательства об охране труда условия труда на каждом рабочем месте;

- организацию надлежащего санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников;

- режим труда и отдыха работников, установленный законодательством;

- выдачу специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на вредных производствах или связанных с загрязнением;

- эффективный контроль за уровнем воздействия вредных или опасных производственных факторов на здоровье работников;

- обучение, инструктаж и проверку знаний работниками норм, правил и инструкций по охране труда;

- информирование работников о состоянии условий и охраны труда на рабочем месте и полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, о компенсациях и льготах;

- беспрепятственный допуск представителей органов надзора и контроля для проведения проверок состояния условий и охраны труда на предприятии и соблюдения законодательства об охране труда, а также для расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- своевременную уплату штрафа, наложенного органами надзора и контроля за нарушение законодательства об охране труда;

- необходимые меры по обеспечению сохранения жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, включая первую помощь пострадавшим;

- выполнение всех предписаний органов надзора и контроля и предоставление им необходимой информации о состоянии условий и охраны труда на предприятии;

- обязательное страхование работников от несчастных случаев на производстве и от временной нетрудоспособности вследствие заболевания.

Перечисленные выше обязанности администрации не являются исчерпывающими. Они дополняются согласно системе стандартов безопасности труда по конкретным видам работ, нормами Трудового кодекса РФ и других законов и нормативных актов, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка. Все должностные лица администрации по своей сфере деятельности обязаны создавать для подчиненных им работников здоровые и безопасные условия труда.

Государственное управление охраной труда заключается в реализации основных направлений государственной политики в

области охраны труда, разработке законодательных нормативных актов в этой области, а также требований к средствам производства, технологиям и организации труда, гарантирующим работникам здоровые и безопасные условия труда.

Государственное управление охраной труда осуществляет государственный орган — Межведомственная комиссия по охране труда.

Эта комиссия координирует всю деятельность министерств и ведомств в области охраны труда и разработку межрегиональных, межотраслевых и международных проектов по охране труда. Ее председателем является руководитель Федеральной службы по труду и занятости, а состав комиссии утверждается Правительством РФ.

Нормы и правила по охране труда, утвержденные этим органом управления охраной труда, обязательны для исполнения всеми министерствами и ведомствами Российской Федерации, предприятиями всех форм собственности независимо от их ведомственной подчиненности.

Государство в лице органов законодательной и исполнительной власти с учетом консультаций с объединениями работодателей, профессиональными союзами в лице их соответствующих органов и иными уполномоченными работниками представительных органов разрабатывает, осуществляет и периодически пересматривает согласованную политику в области охраны труда.

Органами управления охраной труда в отраслевых министерствах и ведомствах Российской Федерации являются создаваемые ими службы охраны труда. На предприятиях создаются в случае необходимости службы охраны труда или привлекаются специалисты по охране труда на договорной основе (по трудовому договору).

Структура и численность работников службы охраны труда предприятий определяется работодателем с учетом рекомендаций государственного органа управления охраной труда.

В целях же сотрудничества по охране труда работодателей и работников создается паритетный орган — совместный комитет (комиссия) по охране труда из равного числа представителей

работодателя и профсоюзов (или иных уполномоченных работниками представительных органов).

Профсоюзы и иные представительные органы вправе участвовать в формировании государственных программ по вопросам охраны труда, а также в разработке нормативных правовых и других актов, регламентирующих вопросы охраны труда и профессиональных заболеваний.

Своевременная модернизация производственного оборудования и строгое соблюдение требований техники безопасности позволяют в значительной степени снизить уровень производственных рисков на предприятии.

Технологические методы управления рисками основаны на разработке (приобретении) и внедрении в производство наиболее передовых и эффективных технологий.

Технология представляет собой часть общего производственного процесса; совокупность приемов, операций добычи, обработки, транспортировки, хранения, контроля в процессе производственной деятельности. Совершенствование технологии позволяет:

- добиться повышения эффективности производства за счет роста производительности и снижения доли живого труда в себестоимости готовой продукции;
- минимизировать уровень брака и сбоев за счет автоматизации производства;
- снизить производственные издержки за счет внедрения ресурсосберегающих технологических процессов.

Посредством рационального и согласованного использования технических и технологических методов управления можно добиться не только снижения степени производственных рисков, но и значительного повышения эффективности работы организации в целом.

4.8. Использование научно-прикладных методов управления в системе риск-менеджмента

Сущность **научно-прикладных методов** состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками.

В число научно-прикладных методов входят: методы исследования; методы анализа и синтеза; методы прогнозирования.

Рассмотрим более подробно содержание вышеперечисленных методов управления рисками.

Методы исследования преимущественно предназначены для сбора и обобщения информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды организации. Основу указанной группы методов составляют статистическое наблюдение, мониторинг, отчетность. Применение указанных методов позволяет собрать, обобщить и систематизировать в базах данных информацию, необходимую руководителю для рационального и эффективного управления рисками.

Методы анализа и синтеза тесным образом связаны между собой. Они предназначены для обработки информации, полученной в результате применения исследовательских методов. Механизм действия анализа и синтеза представлен на рис. 4.2.

Анализ представляет собой изучение качеств, свойств и характеристик исследуемого объекта посредством его условного разделения на отдельные составные части.

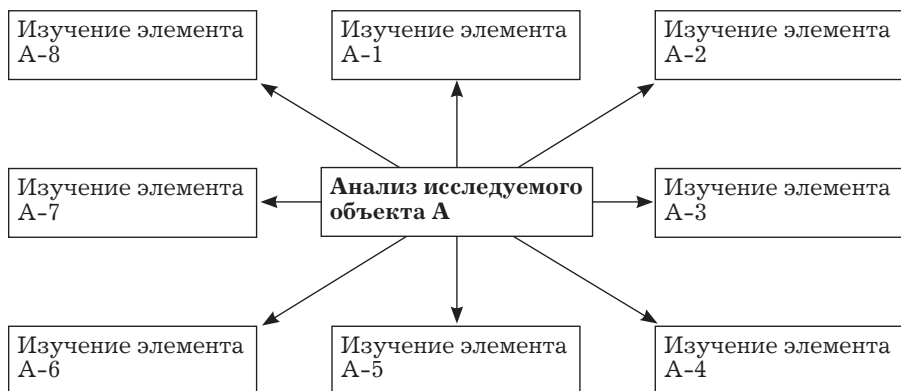
В свою очередь **синтез** заключается в обобщении информации об отдельных составляющих и формировании совокупности информационных данных об объекте исследования в целом.

Результаты, полученные в процессе анализа и синтеза, служат основой для составления различного рода прогнозов на ближайшую и дальнюю перспективу. **Прогнозирование** может осуществляться методами расчета и экстраполяции.

Расчеты производятся на основании специальных справочников, нормативов и формул, а сущность **экстраполяции** состоит в составлении прогнозов на будущее на основании событий, произошедших в ближайших отчетных периодах. Например, если в течение трех-пяти предыдущих лет имел место устойчивый рост уровня спроса на продукцию фирмы, то, при прочих равных условиях, правомерно предположить, что указанный рост продолжится и в последующие годы.

Применение научно-прикладных методов управления позволяет руководству фирмы в большинстве случаев заранее

а)



б)

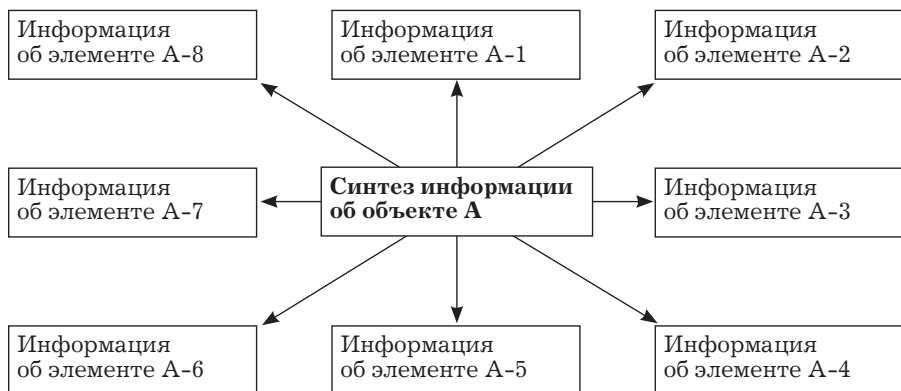


Рис. 4.2. Механизмы действия анализа и синтеза:
а) анализ; б) синтез

предсказывать возникновение ситуаций риска в деятельности организации и принимать меры по нейтрализации их негативных последствий и максимизации возможной выгоды.

Основные положения главы 4

• Методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить

нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

- В общей совокупности методов управления рисками можно выделить семь основных групп: юридические, административные, экономические, социальные, психологические, производственные, научно-прикладные.

- Сущность юридических методов управления рисками состоит в использовании основных положений действующего законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий. В их состав входят уголовно-правовые, административно-правовые и гражданско-правовые методы управления.

- Группа административных методов управления рисками основана на силовом принуждении и включает в себя организационные, распорядительные и дисциплинарные методы.

- Экономическими методами управления с точки зрения риск-менеджмента можно считать методы, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска. Диапазон экономических методов управления рисками включает в себя методы компенсации, спекулирования, стимулирования и сдерживания.

- Основной целью применения социальных методов управления рисками является формирование в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели. В рамках социального управления рисками можно выделить три основных направления. Первое направление предполагает формирование реальной власти и лидерства в организации. Второе тесным образом связано с рационализацией формальной и неформальной структуры трудового коллектива. Третье заключается в создании и развитии единой корпоративной культуры.

- В основе психологических методов управления лежит воздействие руководителя на личность работника. Механизм действия психологических методов управления основан на применении мер нематериального стимулирования.

• Система производственных методов управления рисками направлена на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в процессе осуществления основной деятельности организации. Она включает в себя две основные подгруппы: подгруппу технических методов управления и подгруппу технологических методов.

• Сущность научно-прикладных методов состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками. В число указанных методов входят: методы исследования, методы анализа и синтеза, методы прогнозирования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое методы управления?
2. Какие существуют подходы к систематизации и классификации методов управления?
3. Как классифицируются методы риск-менеджмента?
4. В чем состоит сущность юридических методов управления рисками?
5. Раскройте содержание уголовно- и административно-правовых методов управления.
6. В чем состоит принципиальное отличие между административно-правовыми методами управления рисками и гражданско-правовыми?
7. Дайте общую характеристику административных методов управления.
8. Какие виды методов управления относятся к административным?
9. На чем основан механизм действия экономических методов управления рисками?
10. Какие экономические методы управления рисками вы знаете?
11. Проведите сравнительный анализ социальных и психологических методов управления. В чем состоит их сходство и различие?
12. Раскройте содержание и смысл производственных методов управления рисками.
13. Чем технические методы управления отличаются от технологических?
14. Дайте определение научно-прикладных методов управления.
15. Какие виды методов управления входят в состав научно-прикладных?

Глава 5

СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Стратегия управления рисками

Стратегический менеджмент представляет собой одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также в подготовке и реализации программ его осуществления.

С точки зрения менеджмента **стратегия** — это рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества. Разработка стратегии состоит в выборе оптимального направления развития организации. Первоначально под стратегией понималось управление ресурсами и большими массами товаров. Но в середине 1970-х гг. западные страны вступили в эпоху избыточного предложения, поэтому на первый план вышла стратегия, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Таким образом, основной целью стратегии риск-менеджмента является достижение значительных конкурентных преимуществ в сфере управления рисками.

С точки зрения риск-менеджмента под **конкурентным преимуществом** понимается более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций. Такое преимущество может выражаться в двух основных вариантах. Первый вариант связан с минимизацией потенциальной возможности возникновения рисков и, соответственно, со сни-

жением уровня возможных потерь. Второй — с максимизацией потенциальной выгоды, которую можно получить в ситуации риска. Иными словами, чем ниже размер потерь и выше уровень доходов, возникающих в ситуациях риска, тем более выгодным и устойчивым будет положение фирмы на рынке относительно ее конкурентов.

Обобщив вышеизложенное, можно утверждать, что в рамках стратегии риск-менеджмента долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет наиболее эффективного управления рисками. Это имеет большое значение в процессе освоения новых рынков, выпуска новой продукции, внедрения нетрадиционных методов производства и товаропродвижения.

В условиях современной рыночной экономики основа стратегии управления рисками заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

В круг задач стратегического риск-менеджмента входят:

1) определение сферы деятельности фирмы (в том числе оценка уровня рисков в указанной сфере) и формирование основных направлений ее развития;

2) разработка стратегии (стратегического плана) управления рисками;

3) реализация стратегического плана;

4) оценка результатов деятельности по управлению рисками и внесение корректив в стратегический план и методы его реализации.

Процесс выбора стратегии управления рисками включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

1. **Уяснение текущей стратегии** очень важно, потому что нельзя принимать решения на будущее, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организа-

ция и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции; диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску со стороны руководства, финансовая политика; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

2. Анализ продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны. С помощью анализа инвестиционного портфеля организации могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание отдельных элементов организационной системы.

Процедура анализа продукции включает в себя шесть основных шагов:

- Выбор уровней в организации для проведения анализа продукции. Необходимо определить последовательность уровней анализа продукции, который должен начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

- ♦ Фиксация единиц анализа, называемых *стратегическими единицами бизнеса* (СЕБ), для того чтобы использовать их в ходе проведения анализа продукции. Очень часто СЕБ отлича-

ются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт; могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности; некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

◆ Определение параметров матриц анализа продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка и т. п.

◆ Для измерения потенциала хозяйственной организации могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т. д.

◆ Сбор и анализ данных, проводимые по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т. п.; конкурентная позиция фирмы; возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

◆ Проведение и анализа продукции с целью получения представления о текущем состоянии продукции фирмы, на основе чего руководством могут быть сделаны прогнозы относительно состояния организации.

Описанный выше анализ проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть получены ответы на следующие вопросы: включает ли в

себя продукция фирмы достаточное количество наименований; сильно ли уязвима продукция фирмы в случае проявления негативных тенденций и т. п.

В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового ассортимента продукции.

Определение желаемого ассортимента продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению целей фирмы.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают текущее состояние продукции фирмы, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Существенное влияние на специфику и содержание стратегии риск-менеджмента оказывает уровень управления, на котором указанная стратегия разрабатывается и реализуется. На сегодняшний день в зависимости от уровня управления принято выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

Портфельная стратегия — это высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

В наиболее общем виде портфельная стратегия предполагает:

- 1) покупку новых компаний;
- 2) укрепление и расширение имеющихся в составе корпорации компаний;
- 3) ликвидацию нежелательных компаний;
- 4) размещение и контроль финансовых ресурсов;
- 5) использование эффекта единства совместных усилий, имеющихся в составе портфеля предприятий.

Деловая стратегия — это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

Главная задача деловой стратегии — обеспечить своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество.

Реализация деловой стратегии включает в себя три этапа:

- 1) разработку правильной корпоративной миссии;
- 2) разработку видения и целей корпорации;
- 3) разработку мер по достижению стратегических преимуществ.

Функциональная стратегия — это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

В функциональной стратегии важны следующие моменты:

- 1) определение функций и полномочий конкретного структурного подразделения;
- 2) четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками подразделения;
- 3) осознание каждым работником своего места в отделе и места своего отдела в фирме;
- 4) четкое разграничение функций всех подразделений фирмы;
- 5) координация функций и объединение усилий отделов.

В рамках практической реализации стратегии управления рисками на первый план выходит стратегия конкуренции. Ведь чем в более выгодном положении будет находиться фирма относительно конкурирующих организаций, тем в меньшей степени она будет подвержена негативному воздействию рисков.

Стратегия конкуренции включает в себя подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепление своей позиции на рынке.

Конкурентную стратегию можно подразделить на две группы составляющих сегментов:

- краткосрочные тактические ходы (которые применяются для мгновенной реакции на изменение внешней среды);
- долгосрочные действия (направленные на создание будущих конкурентных возможностей компании).

Конкурентная стратегия имеет более узкую направленность, чем деловая стратегия. Деловая стратегия не только за-

трагивает вопрос о том, как проводить конкурентную политику, но и отражает функциональные возможности.

Независимо от своей направленности конкурентная стратегия всегда рассматривает два основных вопроса:

1. Цель деятельности компании на рынке.

2. Тип конкурентного преимущества, которым компания пытается заниматься.

Различаются следующие виды конкурентной стратегии компании: стратегия низких издержек; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия низких издержек; сфокусированная стратегия дифференциации.

Стратегия низких издержек предусматривает снижение полных издержек производимого товара для привлечения покупателей.

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки фирмы по всем статьям расходов должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Этого можно добиться двумя способами:

1) оптимизировать расходование денежных средств по отдельным статьям расходов. Эффективно осуществлять операции с финансовыми ресурсами и управлять факторами, которые определяют уровень издержек;

2) ввести изменения в номенклатуру статей расходов организации, отказавшись от высокозатратных операций.

Конкурентная стратегия лидерства по издержкам особенно сильна в следующих случаях:

- сильная ценовая конкуренция среди продавцов;
- производимый в отрасли продукт стандартен и его характеристики отвечают требованиям всего круга потребителей;
- существуют несколько способов дифференциации продукта, чтобы привлечь покупателей, и при этом различие в цене для покупателей существенно;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом. В этом случае именно цена, а не особенности или

качество товара, является основным фактором, определяющим потребительское предпочтение;

- существует большое количество покупателей, имеющих возможность диктовать собственные условия производителям.

Стратегия дифференциации — это стратегия, направленная на предание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов.

Стратегия дифференциации становится привлекательным конкурентным подходом, когда запросы потребителей делаются разнообразными и уже больше не могут удовлетворяться стандартными товарами.

Успешная дифференциация позволяет фирме установить повышенную цену на товар, добиться приверженности покупателей своей товарной марке. Наиболее общие моменты, когда существует возможность дифференциации, связаны со следующими статьями затрат:

- а) материально-техническое обеспечение подразделений организации, которое оказывает наиболее сильное влияние на качество конечного продукта;

- б) разработка новых видов продукции на базе новейших научных и маркетинговых исследований, что позволяет значительно улучшить дизайн и характеристики изделия, а также существенно расширить сферу его применения;

- в) производственный процесс, ориентированный на внедрение передовых технологий, позволяющих производителям улучшать качество продукции и расширять ее возможности;

- г) обеспечение отгрузки продукции потребителю позволяет ускорить поставки, более аккуратно выполнять заказы, сократить складские площади и снизить запасы готовой продукции;

- д) действия по обслуживанию клиентов могут создавать такие отличительные характеристики товара, как обслуживание и ремонт, более выгодные условия продажи и т. д.

Стратегия оптимальных издержек — это стратегия, которая дает предприятиям возможности получать большую прибыль посредством сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.

Сущность указанной стратегии состоит в создании дополнительных потребительских свойств продукта в шкале “качество — обслуживание — дизайн” и одновременном убеждении покупателя в разумности цены.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации по своей сути аналогичны стратегиям лидерства по издержкам и дифференциации. Отличие состоит в том, что сфокусированные стратегии ориентированы не на весь рынок, а только на один из его сегментов.

В данной стратегии можно достичь преимущества, если иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки или если есть возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от продукции конкурентов.

Стратегии риск-менеджмента обычно направлены на решение следующих трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на реализацию выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т. п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие со стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии, и именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением*.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления

деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективной реализации стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений; бывают же ситуации, когда реализация стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

В зависимости от основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений.

- Перестройка организации предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняются ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с реализацией стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также на рынке рабочей силы.

- Радикальное преобразование организации проводится на стадии реализации стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией; в этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

- Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

- Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к

продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При этом не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Наряду с процессом разработки и реализации стратегии в стратегическом управлении организацией большую роль играют **правила**, которые так же, как и стратегия, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется основная деятельность.

Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же — достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь, в то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для достижения какой-то определенной цели.

Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т. п.

5.2. Основные формы политики риск-менеджмента

Важной задачей современного менеджмента является определение политики организации. Отправной точкой формирования политики фирмы можно считать совокупность всех нор-

мативных требований, предъявляемых к сотрудникам фирмы, и способов выполнения указанных требований.

Нормативные требования к управлению включают в себя: принципы предпринимательской деятельности; основные цели, объекты, сферы деятельности; требования к ее организации.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретную политику в отдельных сферах деятельности.

Структурная политика включает в себя:

- процесс и развития создания фирмы (цели, решения, средства);

- выбор оптимального местоположения фирмы;

- определение правового статуса фирмы;

- систему взаимоотношения собственников фирмы с ее работниками;

- систему взаимоотношений фирмы с поставщиками, потребителями и деловыми партнерами;

- процесс ликвидации фирмы.

К политике действий относятся:

- процесс приобретения сырья, материалов, услуг и т. д.;

- инвестиционная политика;

- управление запасами;

- процесс приобретения, обслуживания и обновления оборудования;

- кадровая политика;

- финансовая политика;

- производственная политика (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);

- политика сбыта (цены, распределение, реклама);

- формирование отчетности о деятельности фирмы;

- политика управления рисками.

Принимая во внимание специфику настоящего исследования, остановимся на политике управления рисками более подробно.

Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

В зависимости от складывающейся на рынке ситуации и целей, преследуемых организацией, политика управления рисками может принимать три четко различимые формы.

Первую форму политики риск-менеджмента можно определить как **политику профилактики**. Ее сущность состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения. Основной целью этого направления политики риск-менеджмента является минимизация потенциальных потерь и убытков, которые может понести организация в ситуациях риска. Этого можно добиться за счет применения таких методов управления рисками, как уголовно- и административно-правовые, сдерживающие, дисциплинарные, социальные, психологические, производственные.

Второй формой политики управления рисками является **политика нейтрализации**. Ее смысл заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска. Основной целью политики нейтрализации является компенсация потерь и убытков организации, связанных с неудачной реализацией рискованных проектов. Для достижения указанной цели обычно используются гражданско-правовые и компенсационные методы управления.

В качестве третьей формы политики риск-менеджмента можно выделить **политику стимулирования**. Ее основной целью является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска. Реализация указанной формы политики риск-менеджмента осуществляется посредством максимизации планируемой рентабельности проекта. В рамках политики стимулирования, как правило, используются спекулятивные, стимулирующие и мобилизационные методы управления.

5.3. Тактическое управление рисками

Сущность **тактического управления рисками** состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы.

Первую группу образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как *оперативные*. Примером оперативных ресурсов могут служить работники предприятия, оборотные активы и долгосрочные капиталовложения, а также все виды энергии и имущества, непосредственно задействованные в производственном процессе.

В состав второй группы входят все виды ресурсов, саккумулированные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы обычно называют *резервными*. В качестве примера резервных ресурсов можно привести кадровый резерв организации (в том числе резерв на выдвижение), резервные финансовые фонды, системы аварийного энергоснабжения, а также здания и оборудование, находящиеся на консервации.

Основной задачей тактического управления рисками является определение оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации.

Например, размер кадрового резерва следует определять на основании списочной численности работников предприятия и с учетом среднего уровня текучести кадров. Причем существуют определенные различия между методикой расчета резерва выдвижения на руководящие должности и резерва на замещение рядовых должностей.

В первом случае кадровый резерв обычно формируется из уже принятых на работу сотрудников, занимающих должности рядовых исполнителей или руководителей среднего звена. При этом никаких дополнительных затрат на содержание такого резерва организация не несет.

Кроме того, уровень текучести кадров среди руководящего персонала, как правило, незначителен. Поэтому численность резерва на выдвижение обычно определяется без учета уровня текучести кадров, исходя только из общей численности руководящих работников. Для этого применяется следующая формула:

$$P_2 = K_p \cdot \text{Ч}_{рук},$$

где P_2 — численность резерва на выдвижение;

$\text{Ч}_{рук}$ — общая численность руководящих работников организации;

K_p — коэффициент, отражающий плановое соотношение между размером резерва на выдвижение и списочной численностью руководящих работников организации. Как правило, на каждую руководящую должность в резерве на выдвижение состоит не менее двух кандидатов.

При определении численности резерва на замещение необходимо учитывать не только уровень текучести кадров, но и структуру персонала организации, а именно характер распределения работников по специальностям и специализациям.

В идеальном случае размер резерва на выдвижение следует определять по каждой профессиональной группе с учетом численности работников, образующих указанную группу, и уровня текучести кадров в этой группе. При этом общая численность резерва на замещение в организации будет определяться как сумма численности резервов по каждой профессиональной группе. Формула расчета резерва на замещение примет следующий вид:

$$P_3 = \sum_{i=1}^n (K_{mi} K_p \text{Ч}_{2pi}),$$

где P_3 — общая численность резерва на замещение вакантных должностей;

i — порядковый номер профессиональной группы работников организации;

n — общее число профессиональных групп работников, имеющих в организации;

K_{mi} — коэффициент текучести кадров в i -й профессиональной группе;

K_p — резервный коэффициент, отражающий численность трудовых ресурсов, резервируемых на случай возникновения непредвиденных ситуаций. Размер указанного коэффициента может колебаться в пределах от 0,05 до 0,2;

$Ч_{zpi}$ — списочная численность персонала i -й профессиональной группы.

Рассмотрим порядок расчета численности резерва замещения на простом примере. Допустим, что в ООО “Север”, осуществляющем розничную торговлю продуктами питания, структура исполнительного персонала имеет следующий вид:

- 1) продавцы — 50 чел.;
- 2) кассиры — 30 чел.;
- 3) грузчики — 25 чел.;
- 4) товароведы — 10 чел.;
- 5) бухгалтеры — 6 чел.

Коэффициент текучести кадров по профессиональным группам ООО “Север” имеет следующие значения:

- 1) продавцы — 0,2;
- 2) кассиры — 0,15;
- 3) грузчики — 0,45;
- 4) товароведы — 0,1;
- 5) бухгалтеры — 0,05.

Значение резервного коэффициента примем равным 1,2.

Теперь можно приступить к определению численности резерва на замещение по каждой из профессиональных групп.

Численность резерва на замещение должности продавца:

$$P_{з.прод} = 0,2 \cdot 1,2 \cdot 50 = 12 \text{ чел.}$$

Численность резерва на замещение должности кассира:

$$P_{з.кас} = 0,15 \cdot 1,2 \cdot 30 = 5 \text{ чел.}$$

Численность резерва на замещение должности грузчика:

$$P_{з.гр} = 0,45 \cdot 1,2 \cdot 25 = 13 \text{ чел.}$$

Численность резерва на замещение должности товароведа:

$$P_{з.тов} = 0,1 \cdot 1,2 \cdot 10 = 1 \text{ чел.}$$

Численность резерва на замещение должности бухгалтера:

$$P_{з.бух} = 0,05 \cdot 1,2 \cdot 6 = 1 \text{ чел.}$$

Сложив численность резерва на замещение по всем профессиональным группам, получим общий объем резерва на замещение ООО “Север”:

$$P_3 = 12 + 5 + 13 + 1 + 1 = 32 \text{ чел.}$$

Размер резерва финансовых ресурсов определяется исходя из объема потенциальных потерь, которые может понести организация в случае неудачной реализации проекта, с учетом способа резервирования. Так, при создании внутренних резервных фондов размер резервируемых ресурсов должен быть равен величине потенциальных потерь или непредвиденных расходов. В случае страхования проекта от неудачи размер резервируемых ресурсов будет равен величине страховых взносов, уплачиваемых организацией по договору страхования.

Энергетические ресурсы, как правило, резервируются индивидуально для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам. Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые смогут в течение определенного промежутка времени поддерживать предприятие в случае возникновения сбоев в электроснабжении. Кроме того, на многих предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы (как правило, дизельного типа), которые позволяют отказаться от использования аккумуляторов.

Имущество предприятия обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом предприятия, который может быть задействован в случае необходимости.

Не менее важным ресурсом организации является информация, которая также подразделяется на два вида: динамическую (т. е. находящуюся в обработке и использовании) и статическую (т. е. хранящуюся в архивах и базах данных организации).

5.4. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

В наиболее общем виде **управленческое решение** представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что сам процесс управления многие исследователи ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Так, например, профессор М. М. Максимцов считает, что технология управления является набором приемов, методов и способов принятия управленческих решений¹. Он рассматривает управленческое решение как продукт (основной результат) управленческой деятельности.

С точки зрения технологии управления процесс принятия управленческих решений можно представить как совокупность трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы подразделяются на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. *Селективные* проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их решения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы.

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 57–61.

При решении *адаптационных* проблем наряду с традиционными вариантами действий рассматриваются новые, нетипичные. *Инновационные* проблемы требуют применения абсолютно новых подходов и методов.

На стадии принятия осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, который затем согласовывается с вышестоящими руководителями или с компетентными специалистами.

На стадии реализации решения осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: системный, ситуационный и ресурсный.

Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ресурсный подход основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

Правила принятия решений обычно разрабатываются руководством организации с целью общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

Оперативные правила определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т. п.

Организационные правила основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Наряду с правилами значительную роль в определении порядка подготовки, принятия и реализации управленческих решений играют **планы**. Планы, так же как и правила, являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Принципиальное отличие состоит в том, что планы являются более гибким инструментом, чем правила. Это дает руководителям возможность учитывать при разработке решений изменения во внутренней и внешней среде организации.

По способу принятия управленческие решения могут подразделяться на единоличные и коллегиальные. **Единоличные решения** принимаются руководителем самостоятельно, без согласования с другими работниками организации. Принятие **коллегиальных решений**, напротив, требует предварительного коллективного обсуждения решаемой проблемы.

Различают три типа **внутрифирменного взаимодействия** в процессе принятия коллегиальных управленческих решений: двусторонний; групповой; матричный.

Двусторонний тип взаимодействия проявляется при совместном принятии решений менеджерами одного уровня на основе индивидуального общения без согласования с вышестоящими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации процесса принятия решений в рамках утвержденных правил и планов.

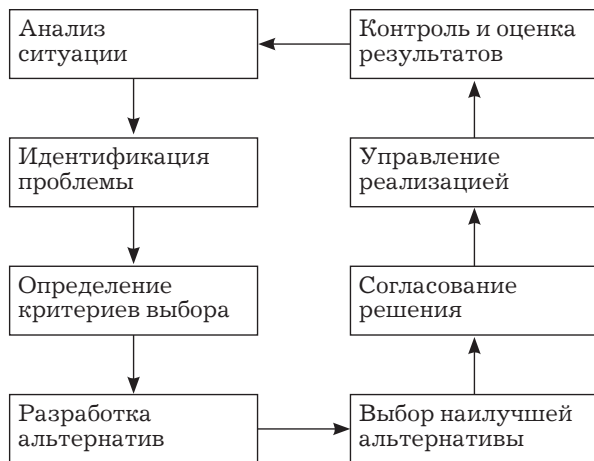
Для целей координации часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управления структурных подразделениях. Руководитель-координатор имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других подразделений, но не имеет административной власти, которой обладают линейные руководители.

Групповой тип взаимодействия проявляется в работе целевых групп, которые разрабатывают и принимают решения, касающиеся специфических вопросов деятельности организации.

Целевая группа представляет собой временную структуру, создаваемую для решения конкретной проблемы. В состав целевой группы могут входить как работники организации, так и независимые специалисты, приглашенные на основании трудового договора. Все члены целевой группы подчиняются непосредственно руководителю проекта, и только ему. Руководитель группы (проекта) имеет право принимать решения в рамках своих полномочий без согласования с руководством организации.

Матричные структуры отличаются от целевых групп тем, что формируются исключительно из работников организации. При этом сотрудники, работающие над проблемой, подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителям тех структурных подразделений организации, в которых они работают постоянно.

Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений, как показано на рисунке, представляет собой непрерывный замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов.



Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений

Как показано на схеме, первый этап разработки управленческого решения представляет собой анализ конкретной управленческой ситуации с целью выявления конкретных проблем.

На втором этапе осуществляется идентификация выявленной проблемы. Результатом идентификации обычно является присвоение выявленной проблеме квалификационного статуса: “традиционная проблема” либо “нетипичная проблема”. К числу традиционных проблем можно отнести определение объема выпуска продукции, расчет оптимальной численности персонала предприятия, выбор оптимального варианта коммерческого проекта и т. п. Нетипичными считаются проблемы, с которыми руководство предприятия сталкивается крайне редко, например кризисное состояние предприятия, действие обстоятельств непреодолимой силы (войны, стихийные бедствия) и т. д.

Присвоенный статус определяет характер дальнейших действий менеджера. Для решения традиционных проблем обычно используется стандартный набор приемов и методов. Порядок решения традиционных проблем очень часто закрепляется формально в виде соответствующих инструкций и правил. Решение нетипичных проблем, как правило, требует применения оригинальных нетрадиционных методов.

Третий этап принятия управленческого решения состоит в разработке критериев выбора, т. е. тех показателей, на основании которых будут оцениваться и сопоставляться разработанные варианты решения проблемы. Например, если перед руководителем стоит проблема обновления ассортимента выпускаемой продукции, то основными критериями выбора будут себестоимость, дизайн, технологичность и т. п. При решении проблемы освоения новых рынков критериями выбора служат уровень спроса, характер конкуренции и др.

В рамках четвертого этапа осуществляется разработка возможных альтернатив решения проблемы. Как правило, этим занимаются помощники руководителя либо аппарат управления. Разработанные альтернативы оформляются в виде проектов принимаемого решения, которые представляются на рассмотрение руководителя.

На пятом этапе руководитель рассматривает представленные ему проекты и на основании установленных критериев выбора выбирает оптимальный.

Шестой этап состоит в согласовании отобранного руководителем проекта. Причем указанное согласование осуществляется как с вышестоящим руководителем (на предмет целесообразности для организации в целом), так и с подчиненными (на предмет реальности его реализации на практике). Результатом согласования является окончательное утверждение выбранного проекта.

Седьмой этап состоит в реализации утвержденного проекта.

Логическим продолжением этого этапа является восьмой — контроль выполнения утвержденного проекта и оценка его результатов. Информация, собранная на восьмом этапе, служит основанием для анализа складывающейся управленческой ситуации, т. е. первого этапа подготовки, принятия и реализации следующего управленческого решения.

Важным элементом принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента является процесс уравнивания уровней риска и потенциально возможной выгоды. Чем выше процент предполагаемого дохода, тем на больший риск может пойти менеджер, принимая решение.

Для оценки степени риска профессор Максимцов предлагает использовать прием разделения сферы возможной деятельности организации на четыре основные **зоны**: безрисковую зону, зону допустимого риска, зону критического риска, зону катастрофического риска¹.

Безрисковой считается зона деятельности, в которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Зона допустимого риска представляет собой область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

¹ См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 219.

Зона критического риска — это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

Зона катастрофического риска представляет собой область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

Ситуации неопределенности. В процессе определения зоны риска, к которой относится определенный проект, большое значение имеет степень информированности субъекта управления о складывающейся ситуации.

С этой точки зрения можно выделить четыре ситуации, характеризующиеся различной степенью информированности менеджера о состоянии внешней среды. К числу таких информационных ситуаций относятся детерминированная, умеренно детерминированная, умеренно стохастическая и стохастическая.

Детерминированная информационная ситуация характеризуется наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации). В такой ситуации субъект управления имеет возможность с наибольшей точностью определять тенденции развития конъюнктуры рынка, адекватно и своевременно на них реагируя.

Умеренно детерминированная ситуация проявляется в условиях наличия ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50–75%.

Умеренно стохастическая ситуация представляет собой ситуацию, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

Стохастическая информационная ситуация имеет место, когда субъект управления организации практически не распо-

лагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% от необходимого объема.

Зона риска и информационная ситуация, в рамках которой принимается управленческое решение, определяют набор используемых руководителем методов.

Методы разработки и принятия решений принято подразделять на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

1. **Методы моделирования** базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке. Наиболее часто методы моделирования применяются в детерминированных и умеренно детерминированных управленческих ситуациях.

Построение моделей для разработки и принятия управленческих решений является сложной процедурой и состоит из следующих основных этапов:

1) постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования;

2) определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризующих исследуемую ситуацию и возможные последствия принимаемого решения;

3) количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев;

4) построение математической модели изучаемой ситуации. На основании информации о предпочтениях, характеризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения;

5) количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения. Формируется несколько допустимых

вариантов принимаемого решения. Затем с помощью построенной модели производится проверка возможности использования каждого варианта для достижения поставленной цели. На основании проведенной проверки выбирается наиболее подходящий из предложенных вариантов;

6) проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;

7) корректировка и обновление модели (производится в случае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы, как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договорных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастовки и т. п. Поэтому, принимая управленческое решение, менеджер должен стремиться выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия.

Такую возможность предоставляет *теория игр*, модели которой позволяют анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов. Недостаток моделей этого типа состоит в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

Модели теории очередей используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне спроса — например при определении количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов; троллейбусов на маршруте; операционистов в банке. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а загрузка таких каналов неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволит сбалансировать дополнительные расходы на

расширение каналов обслуживания и потери от нехватки таких каналов.

Сущность *моделей управления запасами* отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать оптимальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. Однако, с другой стороны, создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, транспортировку, страхование и т. п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала.

Модели управления запасами позволяют определить такой уровень резервных ресурсов организации, при котором издержки и потери предприятия будут минимальными. Показательной с этой точки зрения является система “Канбан”, широко применяемая большинством японских промышленных корпораций. Эта система была предложена в начале 1970-х гг. вице-президентом компании “Тойота”. Основное содержание системы “Канбан” заключается, во-первых, в рациональной организации производства, во-вторых, в эффективном управлении ресурсами.

Внедрение этой системы на всех фазах производственного процесса позволяет отказаться от производства продукции крупными партиями и создать непрерывно-поточное производство, благодаря которому размер складских запасов сокращается до оптимальных размеров.

Модели линейного программирования применяются для нахождения оптимальных вариантов решения в ситуациях дефицита ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Например, при расчете оптимальной производственной программы.

Большая часть разработанных оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако в некоторых ситуациях могут применяться и модели других типов. В частности, *модели нелинейного программирования* применяются для нелинейных форм зависимости результата операции

от основных факторов. При необходимости включения в анализ фактора времени используются *модели динамического программирования*. В ситуациях, характеризующихся вероятностным влиянием факторов на результат операции, используются *модели математической статистики*.

2. Методы экспертных оценок применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

В целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора полученная от экспертов информация обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора оптимального варианта решения.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем.

Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

- они являются проблемами уникального выбора, т. е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;
- такие проблемы связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов решения, которая обусловлена дефицитом информации;
- оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;
- общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;
- оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются:

- 1) постановка проблемы;
- 2) разработка процедуры проведения экспертизы;
- 3) формирование группы экспертов;
- 4) проведение опроса экспертов;
- 5) обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Среди методов экспертных оценок наибольшее распространение получили методы группового опроса, такие как метод мозговой атаки и метод Делфи. Преимущество указанных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генерацию идей, что дает возможность находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью одних логических рассуждений.

Метод коллективной генерации идей, или “мозговой атаки”, представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Негативные оценки не допускаются.

Метод Делфи был разработан в начале 1960-х гг. в США. Этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов из различных областей посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода Делфи являются:

- анонимность;
- регулируемая обратная связь;
- формирование групповой оценки на основе статистической обработки индивидуальных оценок экспертов;
- многошаговый характер оценивания.

Основной целью метода Делфи является уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте. Это позволяет исключить влияние на конечный результат людей, обладающих хорошими ораторскими способностями, которые далеко не всегда являются самыми квалифицированными специалистами.

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют *эвристические методы*. Если методы экспертных оценок и моделирования предназначены для составления прогнозов в условиях определенности, то эвристические методы применяются в ситуациях существенной нехватки информации. Эвристические методы основаны на предугадывании.

В основе эвристических методов лежит процедура поиска взаимосвязанных компонентов явления в условиях отсутствия определенного алгоритма и каких-либо сведений о существовании решения или его единственности. Поэтому в процессе поиска решения часто производится дополнительный сбор информации. Обычно поиск решения в условиях неопределенности производится методом проб и ошибок, что недопустимо для современного бизнеса. Превратить этот процесс в целенаправленное исследование позволяет применение эвристик.

Э в р и с т и к и представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

- повторяемость промежуточных результатов;
- противоречия в условиях задач;
- неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (т. е. выдвижения в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (т. е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет:

- знания законов, связывающих элементы проблемы;
- прошлого опыта;
- построения иерархической системы решений.

Направленность эвристического процесса определяется следующим образом: если способ получения последующих величин из каких-либо заданных не дает результата, то осуществляется

поиск новых комбинаций законов или целей. Если это не удастся, то считается, что решение найти невозможно.

Соответствие зон риска, информационных ситуаций и методов принятия управленческих решений представлено в таблице.

Взаимосвязь зон риска, информационных ситуаций и методов принятия управленческих решений

Зона риска	Информационная ситуация	Методы принятия решений
Безрисковая зона	Детерминированная ситуация	Методы моделирования
Зона допустимого риска	Умеренно детерминированная ситуация	
Зона критического риска	Умеренно стохастическая ситуация	Методы экспертных оценок
Зона катастрофического риска	Стохастическая ситуация	

В заключение следует отметить, что на эффективность принимаемых управленческих решений оказывают существенное влияние самые разнообразные факторы, действие которых далеко не всегда учитывается на практике.

Так, например, в последнее время все больше исследователей стали обращать внимание на то, что при изучении и анализе эффективности процесса принятия решений в организации практически остается без внимания роль индивидуальных особенностей лица, принимающего решение¹. Значимость данной проблематики в настоящее время в связи с увеличением количества женщин в управленческих структурах различных уровней и числа принимаемых ими решений (в политике, экономике и общественной жизни) возрастает. **Учет гендерных различий**

¹ См.: Внученкова И. А., Тимошин И. Л. Особенности принятия управленческих решений в зависимости от гендерных различий в условиях неопределенности на основе анализа опыта деятельности отечественных и зарубежных фирм // Актуальные проблемы экономики и управления: Тез. докл. IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: Эйдос, 2001. С. 223–224.

(“**полового диморфизма**”) позволит правильно диагностировать, обучать и осуществлять коррекцию процесса принятия решения в деятельности женщин и мужчин — руководителей.

Проанализировав особенности женщин и мужчин при выполнении данной стержневой для руководителя профессиональной функции, можно ее диагностировать, обучать ей и осуществлять коррекцию. Кроме того, проведенный анализ индивидуально-типических особенностей мыслительной деятельности мужчин и женщин позволяет установить связи между типом принятия решения, образованием и полом.

Под **локусом контроля** понимается качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за важнейшие события и результаты своей деятельности внешним силам, факторам, другим людям, объективным условиям, судьбе и т. п. Локус контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

С точки зрения свойств личности склонность женщин-руководителей к ситуационному управлению соответствует *экстернальному (внешнему)* локусу контроля, а приверженность мужчин к “диспозиционному” управлению — *интернальному (внутреннему)* локусу контроля.

У более опытных руководителей (имеющих стаж работы в должности руководителя более 10 лет) — и у женщин, и у мужчин — готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем. При этом женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии. Мужчины же склонны при принятии решения к более высокой степени риска, что обусловлено их большей степенью агрессивности, независимости в действиях, более выраженной потребностью в преобладании, самоутверждении.

У женщин-руководителей риск положительно коррелирует с самоуспешностью, а отрицательно — с ответственностью, у мужчин положительно — с социальной и эмоциональной стабильностью и значимо отрицательно — с активностью, ответственностью и стремлением к доминированию.

Импульсивность поведения, проявляющаяся при принятии решения и заключающаяся в склонности действовать по первому побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций, как у мужчин, так и у женщин значимо связана с активностью, целеустремленностью и мотивацией.

Процесс принятия решения руководителем в определенной степени обусловлен его полом, вследствие этого половой дифформизм будет наблюдаться и в выборе типов решения.

Возраст руководителя также влияет на процесс принятия решений. Установлено, что у женщин-руководителей на всем возрастном диапазоне, независимо от конкретного возраста, преобладают “осторожные” и “уравновешенные” решения, т. е. тип принятия решения незначительно зависит от возраста. У мужчин-руководителей жизненный опыт, приобретаемый с возрастом, содействует преодолению крайностей, т. е. имеет место некоторая тенденция к сокращению крайних “импульсивных” и “замедленных” решений и к относительному возрастанию “уравновешенных” решений.

Образование является также одним из основных факторов, характеризующих процесс принятия решений. Руководители с высшим образованием принимают более оригинальные и самостоятельные решения. Явных различий между женщинами и мужчинами по данному вопросу не имеется.

Основные положения главы 5

• В рамках риск-менеджмента долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет наиболее эффективного управления рисками.

• Основа хорошей стратегии управления рисками заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

• Существенное влияние на специфику и содержание стратегии риск-менеджмента оказывает уровень управления, на котором указанная стратегия разрабатывается и реализуется. На сегодняшний день в зависимости от уровня управления приня-

то выделять три основных вида стратегии: портфельную, деловую и функциональную.

- В рамках практической реализации стратегии управления рисками на первый план выходит стратегия конкуренции. Ведь чем в более выгодном положении будет находиться фирма относительно конкурирующих организаций, тем в меньшей степени она будет подвержена негативному воздействию рисков.

- Наряду с процессом разработки и реализации стратегии в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется основная деятельность.

- Политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

- В зависимости от складывающейся на рынке ситуации и целей, преследуемых организацией, политика управления рисками может принимать три четко различимые формы, к числу которых относят: политику профилактики, политику нейтрализации и политику стимулирования.

- Сущность тактического управления рисками состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

- Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

- Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на два основных вида: оперативные и резервные.

- Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема име-

ющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие вопросы рассматривает стратегический менеджмент?
2. Что собой представляет управленческая стратегия с точки зрения риск-менеджмента?
3. Каким образом можно достичь долгосрочных конкурентных преимуществ в процессе управления рисками?
4. В чем состоит основа стратегии управления рисками?
5. Перечислите основные задачи стратегического управления рисками.
6. Какие вы знаете уровни управления стратегией?
7. Дайте определение портфельной стратегии.
8. Что такое портфель?
9. Раскройте содержание деловой стратегии.
10. На каком уровне управления формируется функциональная стратегия?
11. Дайте определение стратегии конкуренции.
12. Какую роль играют конкурентные стратегии в системе риск-менеджмента?
13. В чем заключается смысл стратегии низких издержек?
14. Охарактеризуйте стратегию дифференциации.
15. Что собой представляют сфокусированные стратегии?
16. Дайте определение политики риск-менеджмента.
17. Какие формы может принимать политика риск-менеджмента?
18. Дайте сравнительную характеристику различных форм политики управления рисками.
19. В чем состоит сущность тактического управления рисками?
20. Перечислите основные виды ресурсов, которые использует в своей деятельности современная организация.
21. На какие две группы можно разделить ресурсы хозяйственной организации с точки зрения тактики риск-менеджмента?
22. Назовите основную задачу тактического управления рисками.
23. Дайте определение понятия “управленческое решение”.
24. Какие стадии включает в себя процесс принятия управленческого решения?
25. Какие возможны подходы к принятию управленческих решений?

26. Какую роль в принятии управленческих решений играют правила и планы?

27. Чем организационные планы принятия управленческих решений отличаются от стратегических?

28. Дайте сравнительную характеристику единоличных и коллегиальных решений.

29. Какие типы внутрифирменного взаимодействия различают в процессе принятия коллегиальных управленческих решений?

30. Охарактеризуйте основные этапы процедуры принятия управленческих решений.

31. Сколько зон риска можно выделить в сфере деятельности хозяйственной организации? Дайте характеристику каждой из них.

32. Перечислите и охарактеризуйте основные виды информационных ситуаций.

33. В чем состоит различие между методами моделирования и методами экспертных оценок?

34. Раскройте сущность методов линейного программирования.

35. Что такое теория игр?

36. В каких случаях применяются положения теории очередей.

37. Раскройте содержание метода Дельфи.

38. В чем состоит сущность метода “мозговой атаки”?

39. Каково предназначение эвристических методов принятия решений?

40. Какую роль играют гендерные различия в системе принятия управленческих решений?

Глава 6

ВНЕШНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

6.1. Характеристика и структура внешней среды организации

Любое действие организаций на рынке возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о факторах внешней среды, тенденциях ее развития и месте, занимаемом организацией на рынке. Изучение внешней среды осуществляется в первую очередь в целях выявления угроз и возможностей, которые организация должна учитывать в своей деятельности.

В силу того, что каждая фирма, действующая в условиях рыночных отношений, постоянно подвержена воздействию внешней среды, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа и компьютерной техники.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 1950-х гг. Это стало одним из важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как систему открытого типа, обладающую тесными и разветвленными связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить

теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Системный и ситуационный подходы к управленческой деятельности привлекли внимание теоретиков и практиков менеджмента как реакция на изменения во внешней среде организации, в значительной степени влияющие на эффективность бизнеса. Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием кризиса перепроизводства, ужесточения конкурентной борьбы и т. п.) были вынуждены сосредоточить внимание на быстроизменяющейся среде и ее воздействии на внутреннее строение организаций.

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать внешнюю среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также сбыта готовой продукции.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выживали потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Как уже отмечалось выше, между факторами внешней среды существует тесная взаимосвязь. Характеристика указанной взаимосвязи определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора внешней среды воздействует на другие факторы.

Например, в 70-е гг. прошлого века снижение объемов поставок нефти, вызванное внешнеполитическими дестабилизирующими факторами, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все виды товаров и услуг. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например попыток государственного регулирования деятельности товарно-сырьевых бирж, установления нормативов эффективности использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсации в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические виды топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие на солнечной энергии. В то же время в этих секторах экономики возросла конкуренция за счет притока дополнительных инвестиций.

Отдельно следует остановиться на основных параметрах, характеризующих внешнюю среду организации. В качестве первого и наиболее важного параметра можно отметить **сложность** внешней среды организации, под которой понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать (например государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния,

многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения), то можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии.

Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должен считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многообразные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Наряду с уровнем сложности важным параметром, характеризующим внешнюю среду организации, является подвижность. **Подвижность** внешней среды представляет собой скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку

он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды. Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, также непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны. Это зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР — производство — сбыт.

Существует еще одна характеристика внешнего окружения организации, которую следует выделить — это ее неопределенность. **Неопределенность** внешней среды зависит от количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также от уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес становится все более глобальным,

требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Таким образом, чем неопределеннее внешнее окружение организации, тем труднее ее руководству принимать эффективные управленческие решения.

При рассмотрении влияния внешнего окружения организации важно понимать, что характеристики среды различны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики сложности, подвижности и неопределенности внешней среды описывают совокупность факторов, оказывающих то или иное воздействие на организацию.

Классификация таких факторов вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Но наибольшее распространение в современном менеджменте получило подразделение факторов внешней среды организации на факторы прямого и косвенного воздействия.

Как отмечено в главе 1, к факторам прямого воздействия относятся: поставщики; инвесторы; профсоюзы; потребители; конкуренты; законы и государственные органы.

Рассмотрим вышеперечисленные факторы более подробно.

С точки зрения системного подхода организация — это механизм преобразования входящих ресурсов в выходящие. Основные разновидности входящих ресурсов — это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и *сетью поставщиков*, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на организацию и успешность ее деятельности.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде, поэтому всегда существует возможность того, что организация

не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить потенциал организации и привести ко многим негативным последствиям.

Одна из ключевых задач современного менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, при котором ее потенциал будет поддерживаться на уровне, необходимом для достижения поставленных целей и выживания в долгосрочной перспективе.

Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно — опаснее из-за таких факторов подвижности среды, как колебания валютных курсов, изменения в механизме таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности различных государств или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним поставщиком или с ограниченным кругом поставщиков. В подобных условиях все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример — обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством, и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергосбережение обходится слишком дорого. Такие изменения, как повышение цен поставщиком, воздействуют на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое повышение цен на бензин ощутимее отражается на фирмах, занимающихся автомобильными и воздушными грузами и пассажироперевозками.

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы; фирмы, распространяющие товары (дистрибьюторы); магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Например, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера фирме “Дженерал Моторс”? Аналогичным

образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители, скорее всего, уйдут к конкуренту.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов, в основе которых лежит принцип поставки материалов, полуфабрикатов и комплектующих, необходимых для обеспечения производственного процесса “точно в срок”. Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками.

В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими производителями на картон стандартного размера (под шесть банок пива) и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках.

Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между размером оборотных средств организации и особенностями поведения поставщиков исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность факторов внутренней и внешней среды организации.

Для роста и процветания фирме нужны поставщики не только материалов, но и капитала, т. е. *инвесторы*. В качестве потенциальных инвесторов организации могут выступать банки, федеральные учреждения, уполномоченные предоставлять целевые займы, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с инвесторами на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Получение необходимых финансовых средств обеспечивает фирме стабильное функционирование.

Работа любой организации с инвесторами, как правило, осуществляется по следующим основным направлениям:

- 1) распределение капитала на собственный и заемный в зависимости от его рентабельности;
- 2) определение потребности в долгосрочных займах и краткосрочных кредитах по видам, странам, условиям получения и погашения;
- 3) выбор источников получения займов и кредитов;
- 4) расчет стоимости кредитов исходя из нормы учетного процента и сроков погашения кредитов;
- 5) выбор оптимального варианта привлечения инвестиций из ряда имеющихся альтернатив.

В ходе осуществления риск-менеджмента руководителям любых организаций ни в коем случае нельзя игнорировать деятельность *профсоюзов*.

История профсоюзного движения в России связана с основными вехами новейшей истории. На рубеже XIX–XX вв. из малочисленных и разрозненных объединений рабочих, создаваемых, как правило, для проведения отдельных акций в ходе стачек, выросли профсоюзы, целью которых была организация систематической борьбы трудящихся за улучшение условий труда и экономического положения рабочих.

Революция 1905–1907 гг. положила начало качественно новому этапу в развитии профессиональных объединений рабочего класса. Один за другим возникали профсоюзы железнодорожников, металлистов, текстильщиков, столяров, печатников, булочников. Их основной целью была организация борьбы трудящихся за улучшение условий труда и экономического положения. Осенью 1905 г. в Москве уже насчитывалось 50 профсоюзов, в С.-Петербурге — 44, в Нижнем Новгороде — 18.

24 сентября 1905 г. открылась I Всероссийская конференция профессиональных союзов, образовавшая их межсоюзную организацию — Московское центральное бюро профсоюзов и, по существу, положившая начало организационному становлению и развитию профсоюзного движения в России.

В июне 1917 г. был избран временный Всероссийский центральный совет профессиональных союзов. Первый Всероссийский съезд профсоюзов состоялся в январе 1918 г.

В первые годы советской власти профсоюзы сыграли важную роль в ликвидации безработицы и безграмотности, в обеспечении продовольствием и топливом рабочих и их семей.

В связи с образованием СССР профсоюзы России вошли в общесоюзную структуру профсоюзов. Переживая вместе со своим народом перемены в общественно-политическом устройстве страны, разрушительные войны и социальные потрясения, профессиональные организации трудящихся независимо от политической конъюнктуры и социально-экономических преобразований всегда выполняли свою историческую роль защитников социально-трудовых прав и интересов трудящихся, уделяя главное внимание нуждам и чаяниям человека труда.

В советское время профсоюзы фактически стали частью системы государственного управления и выполняли функции социального обслуживания, а также роль посредника между работниками и представителями администрации или властями. Однако на протяжении всего советского периода они никогда не утрачивали характера самостоятельной общественной организации, первичные организации оставались очагами производственной демократии, рабочей солидарности и взаимопомощи.

Важнейшей страницей в летописи профсоюзного движения России в постсоветский период стало проведение Учредительного съезда профсоюзов РСФСР в 1990 г., провозгласившего создание Федерации независимых профсоюзов России, которая объединила большинство российских отраслевых профсоюзов и территориальных профобъединений. Федерация независимых профсоюзов России приняла Декларацию о правах трудящихся и программу реформирования трудового законодательства, организовала разработку изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РФ, законопроектов в области социальной политики, а также концепции будущего Трудового кодекса РФ.

В настоящее время ФНПР насчитывает 121 членскую организацию, ее членами являются 29 млн чел.

Требования профсоюзного движения к власти и работодателям за 100 лет его существования в России практически не изменились — это соблюдение 8-часового режима рабочего дня, отмена штрафов на производстве и повышение заработной платы.

Важную роль в системе факторов внешней среды организации играют **потребители** ее продукции или услуг. Большинство исследователей и руководителей-практиков принимают точку зрения известного американского специалиста по управлению Питера Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса — создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

Задача анализа потребителей как элемента непосредственного окружения организации — составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя, такие как возраст, образование, сфера деятельности;
- социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки;
- отношение покупателя к продукту, отражающие то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт.

Изучая потребителя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

Если, например, покупатель ограничен в выборе продавца, то его возможности торговаться существенно ослаблены. В противном случае продавец должен либо полностью согласиться с условиями, предлагаемыми покупателем, либо искать ему замену. Специфика поведения покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих характер поведения покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа потребителя. К числу таких факторов относятся следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателями;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещаемых продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку;
- наличие определенных требований к качеству товара, уровня его доходов, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты — будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно “купить”.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и

трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую оказывается значительным.

Конкуренты — это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации придется бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и рекламирующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая возможностью диктовать фирме свои условия, могут заметно ослабить позицию организации на рынке.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны “пришельцев” и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Например, фирма “Уорнер комьюникейшнз” не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение — фирма “Атари”. В результате она потеряла 283,4 млн долл. Подобным образом фирма “Харлей-Дэвидсон”, которой принадлежало почти 70% рынка мотоциклов, сохранила за собой лишь 37%. Новыми лидерами данной отрасли стали японские фирмы “Хонда”, “Ямаха”, “Судзуки” и “Кавасаки”. То, что ка-

залось фирме “Харлей-Дэвидсон” зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто иное, перепроектировав мотоциклы и высокоэффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новый имидж и новые рынки.

Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному — превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Итак, очень важно помнить о возможной угрозе со стороны конкурентов и здесь заранее надо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных “пришельцев”. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для “пришельца”. Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному “пришельцу” выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им “убит” рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал, чтобы улучшить потребительские свойства выпускаемых изделий или перейти к созданию продукта принципиально нового типа.

Важно понимать, что потребители не единственный объект соперничества организаций. Последние также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные нововведения. От реакции на

конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Но иногда взаимоотношения с конкурентами приобретают неожиданный характер. Например, фирма “Дженерал Моторс” согласилась дать несколько сот миллионов долларов займа своему традиционному сопернику, корпорации “Крайслер”. Вероятно, “Дженерал Моторс” хотела помочь “Крайслеру” не дать иностранным автомобилестроителям добиваться все больших успехов на американском рынке. Но если бы фирма “Крайслер” разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль ее развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

Конкуренция как общественная форма столкновения субъектов рыночного хозяйства в процессе реализации их индивидуальных экономических интересов может проявляться в различных формах, таких как совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая конкуренция между производителями, между потребителями, между производителями и потребителями, между регионами, межотраслевая, конкуренция за наиболее выгодные условия производства и сбыта, за получение большей прибыли и т. д. В процессе определения основных опасностей и угроз бизнесу особую значимость имеет подразделение конкуренции на добросовестную и недобросовестную.

Добросовестная конкуренция — это стремление к получению максимальной прибыли путем создания лучших товаров и оказания более качественных услуг, снижения издержек производства, внедрения достижений научно-технического прогресса и ноу-хау, рационализации и т. д.

Опыт развития предпринимательства убедительно свидетельствует о том, что многие фирмы, наряду с добросовестной конкуренцией, зачастую прибегают к недобросовестной.

Под *недобросовестной конкуренцией* понимается ожесточенная антагонистическая борьба, ведущаяся между конкурентами с использованием незаконных, порой противоправных действий, средств и методов с целью достижения конкурентных преимуществ.

Определение сущности недобросовестной конкуренции дается в различных международных документах. Так, в ст. 10 Парижской конвенции по охране знаков отмечается, что актом недобросовестной конкуренции считается всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах. Запрету подлежат:

1) все действия, способные каким бы то ни было способом создать проблемы в сфере развития предприятия-конкурента, а также его промышленной или торговой деятельности;

2) ложные утверждения при осуществлении коммерческой деятельности, способные дискредитировать предприятие, продукты или промышленную или торговую деятельность конкурента;

3) указания или утверждения, использование которых при осуществлении коммерческой деятельности может ввести общественность в заблуждение относительно характера, способа изготовления, свойств, пригодности к применению или количества товара.

В комментарии к “Типовому закону по товарным знакам, фирменным наименованиям и актам недобросовестной конкуренции для развивающихся стран” отмечается, что к недобросовестной конкуренции относятся следующие виды деятельности:

1) подкуп покупателей конкурентов, направленный на то, чтобы привлечь их в качестве клиентов и сохранить на будущее их признательность;

2) выяснение производственных или коммерческих тайн конкурента путем шпионажа или подкупа его служащих;

3) неправомерное использование или раскрытие ноу-хау конкурента;

4) побуждение служащих конкурента к нарушению или разрыву их контрактов с нанимателем;

5) угроза конкурентам исками о нарушении прав интеллектуальной собственности, если это делается недобросовестно и с целью противодействия конкуренции в сфере торговли;

6) бойкотирование торговли другой фирмы для противодействия или недопущения конкуренции;

7) намеренное копирование товаров, услуг, рекламы или других аспектов деятельности конкурента;

8) поощрение нарушений контрактов, заключенных конкурентами¹.

Практика и мировой опыт свидетельствуют, что наиболее распространенными видами недобросовестной конкуренции являются:

1. Промышленно-экономический шпионаж.
2. Мошенничество.
3. Коррупция.
4. Ложная реклама.
5. Клевета.
6. Незаконное использование торговой марки.
7. Фальсификация и подделка продукции конкурента.
8. Демпинг с целью подрыва экономической устойчивости конкурента или вытеснения его с рынка.
9. Обман, грабеж, нанесение материального ущерба.
10. Морально-психологическое или физическое воздействие на специалистов.
11. Подмена документов.
12. Использование информационных ценностей или разработок конкурента.
13. Срыв сделок или контрактов.
14. Скупка контрольного или крупного пакета акций конкурирующей фирмы.

В процессе изучения совершенной и несовершенной, добросовестной и недобросовестной конкуренции необходимо учитывать тот факт, что конкуренция — это жесточайшая борьба за выживание, не просто за рынки сбыта, источники сырья и т. п., но, как свидетельствует мировой опыт, борьба, нацеленная на уничтожение конкурента любой ценой.

Никто не оспаривает то, что процесс управления всегда тесным образом связан с **законами и государственными учреж-**

¹ См.: Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. — СПб.: Алетея, 1999. С. 12.

денями, которые в числе прочих факторов прямого воздействия непосредственным образом влияют на организацию.

В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого предлагаемого на рынке продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владельцем, компанией, корпорацией или некоммерческим объединением, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Например, принятое высшим руководством компании “Американ Телеграф энд Телефон” в 1983 г. решение о расширении сферы деятельности дало ей возможность производить и продавать компьютеры и радиооборудование, а также оказывать услуги для систем телекоммуникаций. До этого организация имела право функционировать только как компания телефонной связи.

Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в последнее время резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения деятельности. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Каждый вид деятельности регулируется соответствующими органами.

Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым

стоит авторитет федерального центра, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти, число которых также множится. Почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи на месте и страховании, то и устанавливает цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Как было отмечено выше, внешняя среда организации характеризуется факторами не только прямого, но и косвенного воздействия.

Косвенные факторы внешней среды не оказывают непосредственного влияния на организацию и эффективность ее деятельности. В то же время данная группа факторов определяет текущее состояние рынка и условия, в которых развивается и функционирует организация, поэтому их ни в коем случае нельзя игнорировать в ходе осуществления риск-менеджмента.

Факторы косвенного воздействия обычно сложнее, чем факторы прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о таких факторах, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

К основным факторам косвенного воздействия относятся:

- международные события и международные экономические отношения;
- научно-технический прогресс, возникновение и развитие новых видов продукции, технологий, оборудования;
- политические факторы: столкновения противоборствующих политических партий и группировок, смена государственной власти в результате революций, переворотов, перевыборов и т. п.;
- общее состояние национальной экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность;
- социально-культурные факторы.

В условиях расширения и интенсификации внешнеэкономических отношений, транснационализации и глобализации мировой экономики одним из наиболее важных элементов внешней среды организации являются международные экономические события и международные экономические отношения.

В течение новейшего периода истории экономического развития мировой рынок прошел ряд этапов, для каждого из которых характерны свои отличительные условия, определяющие специфику управления конкретными организациями.

В качестве основных этапов развития мирового рынка можно выделить следующие: эпоху массового производства (1900–1930 гг.); эпоху массового сбыта — индустриальную эпоху (1930–1950 гг.); постиндустриальную эпоху (1950–1970 гг.); продолжение постиндустриальной эпохи (с 1970 г. по настоящее время).

Период массового производства характеризовался в первую очередь дефицитом на рынке предметов массового спроса. В таких условиях потребитель был готов приобретать необходимые ему товары оптимального качества по приемлемым ценам, не требуя их большого разнообразия и не предъявляя завышенных требований к их потребительским свойствам (удобство в эксплуатации, многофункциональность, послепродажное обслуживание и т. п.). В указанный период ведущая роль в системе менеджмента принадлежала сбытовой форме политики товаропродвижения, сущность которой состоит в предложении стандартного продукта по наиболее низкой цене, а главная задача предпринимателя — усовершенствование массового производства с целью снижения его издержек и, как следствие, цены конечного продукта. Еще одной характерной чертой рынка эпохи массового производства являлось практическое отсутствие политического и социального контроля со стороны общества за предпринимательской деятельностью. Характерным для этого времени является высказывание президента фирмы “Дженерал Моторс” Д. М. Уилсона: “Что хорошо для “Дженерал Моторс” — хорошо и для Соединенных Штатов”.

Политика невмешательства государства и общественных организаций в вопросы экономического развития создала усло-

вия для тотальной монополизации ведущих отраслей мировой экономики (в первую очередь добывающей, топливно-энергетической и машиностроительной промышленности), следствием которой явилась Великая депрессия 1929–1933 гг.

На смену эпохе массового производства пришла эпоха массового сбыта, или индустриальная эпоха (1930–1950 гг.).

Смысл нового экономического курса состоял в изъятии у предпринимателей дополнительной части прибыли с целью распределения ее в порядке социальной помощи для увеличения совокупной покупательной способности. В результате спрос на основные продукты потребления был быстро удовлетворен, и фирмы были вынуждены приспособляться к новой рыночной реальности — рынку покупателей.

Все задачи фирмы надо было теперь рассматривать “извне”, со стороны рынка. При этом возникла задача уравнивания противоречивых интересов производства и сбыта. Насыщенность рынка товарами потребовала расширения и сферы научно-исследовательских работ.

В постиндустриальную эпоху 1950–1970 гг. наблюдалось ускорение развития производительных сил, вызвавшее возникновение новых, неизвестных ранее задач бизнеса.

Основной задачей предпринимателя становится поставка на рынок товаров высокого качества и с принципиально новыми потребительскими свойствами. Выполнение данной задачи является основным условием победы в постоянно ужесточающейся конкурентной борьбе. Таким образом, конкуренция и, соответственно, политика товаропродвижения строятся теперь на маркетинговом подходе, в основе которого лежит обеспечение качественных преимуществ товара.

Продолжение постиндустриальной эпохи в настоящее время характеризуется следующими отличительными особенностями.

Возникают нефтяные кризисы, усиливается влияние на рынок политической нестабильности, сказывается ограниченность мировых ресурсов. Все это усиливает нестабильность рынка и

обостряет тенденции его развития, выявившиеся в предыдущие годы.

Наряду с международными экономическими отношениями существенное влияние на современные организации оказывает научно-технический прогресс.

Развитие техники и технологии не только влечет за собой повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции. Возникновение инновационных видов товаров и услуг, появление принципиально новых оборудования и технологий производства часто влекут за собой серьезные структурные изменения в экономике отдельных государств и системе мирового хозяйства в целом.

В современных условиях экономического развития практически постоянно возникают новые отрасли (например производство вычислительной и оргтехники, оказание услуг мобильной связи) и исчезают старые, потерявшие свою актуальность (производство грампластинок, печатных машинок и т. п.).

В свете вышеизложенного руководству современных организаций необходимо постоянно уделять пристальное внимание развитию техники и технологии, вкладывать денежные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, принимать меры по внедрению передовых научно обоснованных методов производства.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — отношение к бизнесу законодательной, исполнительной и судебной власти. В демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных товарных пошлин, требования в отношении практики найма и продвижение представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей и охране окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т. д.

Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты. Некоторые лоббистские группы

выражают интересы и ценности не организаций, а объединений людей.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальных пошлин на импорт. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния национальной экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно также может принять решение взять кредит в банке, поскольку при наступлении сроков его погашения деньги будут стоить дешевле, что позволит частично компенсировать потери от выплаты процентов. Если же прогнозируются экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном обусловлено тем, что правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую главным государственным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое,

чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и тем самым способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное — на другие организации. При экономическом спаде магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют, в отличие от магазинов розничной торговли. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса отечественной валюты относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов.

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение слухов, порочащих конкурентов, считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать по сути противозаконными. В некоторых странах подобная ситуация считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социально-культурная среда здесь иная.

Еще один пример социально-культурного влияния на деловую практику — традиционный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Исследованиями доказано, что установки работников изменяются. В целом сравнительно молодым работникам не по душе

традиционные партикалистские отношения, они хотят больше независимости и социального взаимодействия на работе. Другие исследования показывают, что многие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создавая “вызовы”, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. Такое изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают честной практикой организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров применительно к их существенной функции — мотивированию людей с учетом целей организации.

Социально-культурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

От социальных факторов зависят и способы ведения дел организации. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов.

Почти в каждом обществе существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить размещения в городской черте промышленных мощностей.

Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с населением городов, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых дарований в управлении вместо подношений сообществу наличными.

В связи с переходом России к рыночным отношениям внешняя среда организаций, работающих в нашей стране, резко изменилась. Поэтому она имеет свои особенности в отличие от

других стран, где эти отношения развиваются на протяжении многих десятилетий и где научились противостоять воздействиям факторов внешней среды.

Особенности среды внешнего воздействия заключаются в ее сложности и подвижности, сюда также можно включить и неопределенность. Очень большое количество факторов приходится учитывать менеджерам. Здесь можно выделить несколько факторов: высокие налоги; правительственное регулирование и бюрократия; трудности в поисках источников финансирования и нахождения хороших работников. И это действительно очень важные факторы, так как именно они являются основными препятствиями и проблемами. Рассмотрим их более подробно.

Налоговое законодательство и вообще законодательство России настолько неидеально, что организации не могут как следует реагировать на его изменения. Наши законы изменяются чуть ли не каждую неделю.

Штат бюрократического аппарата в России настолько вырос и преобладание вертикальных связей в государственном аппарате настолько велико, что некоторые люди не могут открыть свое дело, а организации должны отчитываться не перед одним, а перед несколькими чиновниками. И в последнее время все больше проявляется коррупция в органах государственной власти.

Трудности в поисках источников финансирования не менее важная проблема.

Но особо важной проблемой является нахождение хороших работников, особенно менеджеров. У нас в России единицы менеджеров-профессионалов. Это объясняется тем, что в связи с переходом от плановой экономики к рыночным отношениям не были специально подготовлены люди, которые бы могли управлять в условиях рыночной экономики. В нашей стране только сейчас, понимая эту проблему, начали осуществлять подготовку профессионалов-управленцев.

Не только отечественные организации сталкиваются с этими факторами, но и зарубежные предприниматели. И они, предполагая начать свою деятельность в России, должны быть готовы к проблемам и препятствиям, которых не существует у

них в стране. Эти факторы могут включать надежность деловых партнеров и поставщиков, качество банковского обслуживания, нестабильность валютно-финансового рынка, высокий уровень экономической преступности, этические проблемы. Они также должны быть готовы к тому, что их российские партнеры могут придавать меньшее значение проблемам, которые часто являются важными с точки зрения иностранных коллег, таким как управление персоналом, реклама, недобросовестная конкуренция, повышение квалификации работников, а также их обучение.

6.2. Политические риски

Политические риски представляют собой возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Возникновение политических рисков связано с возможными изменениями в курсе правительства государства, переменами в приоритетных направлениях его деятельности. Учет данного вида рисков особенно важен в странах с нестабильным законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства.

Политический риск с неизбежностью присущ предпринимательской деятельности, от него нельзя уйти, можно лишь верно оценить и учесть в процессе ведения бизнеса.

Попытки учитывать политический риск, вызываемый действиями отдельных государственных деятелей или правительств, предпринимались еще в XIX в. Например, известный банкир Ротшильд для успешного ведения дел организовал систему информации о политических событиях, которая позволяла ему получать сообщения о них на несколько дней раньше, чем правительству.

Понятие “политический риск” впервые появилось в лексиконе американских корпораций в 1959 г., после прихода к власти на Кубе Ф. Кастро. Одна из первых работ по этой проблеме — книга Ф. Рута “Бизнес США за рубежом и политический риск”, где был

проанализирован политический риск, которому подвергается деятельность американских компаний в других странах.

О важности учета влияния политического риска на результаты деятельности фирмы говорит то, что для анализа и оценки политического риска создана мировая сеть специализированных аналитических центров как коммерческого, так и некоммерческого характера. В развитых странах насчитывается свыше 500 подобных центров, основная часть которых находится в США. Наиболее известными некоммерческими центрами, изучающими политические риски, являются Центр стратегических и международных исследований в Джорджтаунском университете и Исследовательский центр международных изменений при Колумбийском университете (Нью-Йорк).

Политические риски можно подразделить на четыре основные группы: риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации; риск трансферта, связанный с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты; риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент; риск военных действий и гражданских беспорядков.

Риск национализации на практике толкуется предпринимателями очень широко — от экспроприации до принудительного выкупа властями имущества компании или просто ограничения доступа инвесторов к управлению активами. При определении риска национализации сложность состоит в том, что в любой стране власти никогда не декларируют возможность экспроприации или национализации. Как следствие, ни в одном документе юридически точно не определяется, чем, например, отличается национализация от конфискации.

Риск трансферта связан с конвертацией местной валюты в иностранную. Примером может служить ситуация, когда предприятие работает рентабельно, получая прибыль в национальной валюте, но не в состоянии перевести ее в валюту инвестора, чтобы рассчитаться за кредит. Причин может быть множество — например принудительно длинная очередь на конвертацию.

Риск разрыва контракта предусматривает ситуации, когда не помогают ни предусмотренные в договоре штрафные санкции,

ни арбитраж: контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например в связи с изменением национального законодательства.

Последний из группы политических рисков — это **риск военных действий и гражданских беспорядков**, в результате которых фирмы могут понести большие потери и даже обанкротиться.

По географической сфере воздействия политические риски условно можно также подразделить на национальные, региональные и мировые. Под **национальным политическим риском** следует понимать нестабильность внутривнутриполитической обстановки страны, оказывающую влияние на результаты предпринимательской деятельности, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства. Особенно это сказывается на предприятиях различных форм малого бизнеса, поскольку напряженность политической ситуации в стране приводит к нарушению хозяйственных связей, что наиболее ощутимо отражается на деятельности небольших предприятий, ставит их на грань банкротства вследствие необеспеченности сырьем, материалами, оборудованием.

Региональные политические риски возникают вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран. В частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, нерационального вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Учет **мирового политического риска** важен в предпринимательской деятельности как для фирм, имеющих выход на международный рынок, так и для фирм, имеющих зарубежных партнеров.

На политические риски предприниматель не может оказывать непосредственного влияния, так как их возникновение не зависит от результатов его деятельности.

6.3. Понятие и сущность экономических рисков

Экономическими принято называть риски, возникновение которых обусловлено текущим состоянием и основными тен-

денциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Сводными итоговыми показателями экономического климата страны являются динамика валового национального продукта, процентные ставки по краткосрочным и долгосрочным кредитам, темпы инфляции (дефляции), валютные курсы и т. п.

Динамика валового национального продукта отражает общий уровень деловой активности и оказывает непосредственное влияние на эффективность функционирования любой фирмы на территории данного государства. Умеренный и устойчивый рост валового национального продукта, как правило, свидетельствует о динамично развивающейся экономике страны и наличии платежеспособного спроса на товары народного потребления, так как достаточное количество рабочих мест обеспечивает высокий уровень доходов населения и рост общего объема потребительских расходов.

Это благоприятный период для развития большинства направлений бизнеса, характеризующийся относительно низким уровнем экономических рисков. Однако следует иметь в виду, что благоприятные экономические условия привлекают на рынок новых инвесторов и провоцируют дополнительный рост объемов производства, что может привести к росту конкуренции, падению цен и, в конечном итоге, вызвать кризис перепроизводства и рост уровня экономических рисков.

Снижение или остановка роста валового национального продукта, напротив, свидетельствуют о неблагоприятной экономической обстановке. Предприятия производят продукцию в меньших объемах, количество рабочих мест, уровень доходов и покупательная способность основной массы населения снижаются.

Особенно осложняет ситуацию тот факт, что менеджеры отдельных организаций не в состоянии управлять данным фактором макросреды. Для исправления положения необходимо вмешательство органов государственной власти, крупных политических организаций и общественных объединений. В связи с этим менеджеру организации остается лишь следить за дина-

микой валового национального продукта и других показателей деловой активности, чтобы иметь возможность своевременно подготовиться к возможным ухудшениям хозяйственной конъюнктуры и ужесточению конкуренции.

Если валовый национальный продукт остается неизменным или уменьшается на протяжении двух и более кварталов, это свидетельствует о рецессии. Такой период характеризуется ростом конкуренции, увеличением склонности населения к накоплению, снижением прибыльности и рентабельности бизнеса. Может катастрофически возрасти риск технического или фактического банкротства фирм, среди которых могут оказаться поставщики и потребители управляемой организации.

В то же время рецессия и даже кризис могут создать благоприятные условия для проникновения на рынок новых фирм или расширения сферы деятельности уже существующих. Именно в периоды кризисов цены на акции фирмы падают и победители в конкурентной борьбе получают возможность скупить за бесценок разорившиеся компании. Иначе говоря, тотальных рецессий не бывает: для одних организаций это — путь к банкротству, для других — возможность завоевать рынок.

Не менее важную роль в системе оценки уровня экономических рисков играют **ставки краткосрочных и долгосрочных заемных процентов**. Низкие ставки краткосрочных кредитов стимулируют развитие фирм с быстрым оборотом капитала (например работающих в сфере розничной торговли).

Низкие процентные ставки по долгосрочным кредитам стимулируют в первую очередь развитие таких отраслей экономики, как капитальное строительство, тяжелое и среднее машиностроение, судостроение и т. п. Кроме того, снижение цены и повышение доступности долгосрочных кредитов способствует увеличению уровня спроса на дорогостоящие товары, так как поощряет стремление населения приобретать дорогостоящие товары в кредит.

Уровень процентных ставок по банковским кредитам оказывает существенное влияние и на характер стратегических решений организации. Высокие процентные ставки по долго-

срочным кредитам обычно влекут за собой снижение деловой активности, в силу того, что привлечение дополнительных инвестиций обходится слишком дорого. Низкие ставки долгосрочных кредитов, напротив, стимулируют обновление основных фондов и диверсификацию бизнеса.

Главной задачей руководителя в данной сфере с точки зрения риск-менеджмента являются своевременное отслеживание колебаний размера кредитных ставок и принятие адекватных оперативных мер, направленных на нейтрализацию возникающих в связи с этим угроз и реализацию возможностей.

Изменение темпов инфляции также является фактором, способным спровоцировать возникновение экономических рисков.

Увеличение темпов инфляции неизбежно влечет за собой рост цен на энергоносители, сырье и полуфабрикаты, провоцируют требования со стороны трудовых коллективов и профсоюзов о повышении заработной платы и т. п. Высокий уровень инфляции приводит к неоправданному росту экономических рисков и сокращению инвестиционной деятельности. Это провоцирует резкие колебания темпов экономического роста, которые в свою очередь вызывают появление дополнительных рисков.

В то же время умеренная инфляция является неизбежным и, в некотором роде, даже позитивным фактором национальной экономики. Она является результатом динамических процессов растущей экономики и выступает в качестве катализатора этого роста.

Устойчивый **курс национальной валюты**, несомненно, является благоприятным фактором и для экономики в целом, и для организаций, и для физических лиц.

К сожалению, приходится констатировать тот факт, что современная отечественная экономика характеризуется искусственным курсом рубля, который формируется, поддерживается и регулируется Центральным банком РФ, непосредственно принимающим участие в официальных валютных торгах. В подобных условиях оценивать и тем более прогнозировать влияние колебаний курса национальной валюты на экономическую сис-

тему страны в целом и ее отдельные отрасли становится просто невозможным. Это риск, требующий принятия дополнительных мер по обеспечению конкурентоспособности и надежности управляемого бизнеса.

6.4. Природные риски и их влияние на экономику

С давних времен экономическое состояние человеческих сообществ и государств в той или иной мере зависело от частоты и масштабов происходящих природных бедствий. Однако эта зависимость в условиях малонаселенности, низкой степени урбанизации и неразвитости техногенной сферы была невелика.

С увеличением численности населения, с ростом его плотности, хозяйственным освоением новых территорий и развитием техносферы природные бедствия стали наносить все более ощутимый ущерб. Земная цивилизация в современном мире стала весьма уязвимой и, как считают многие представители мирового научного сообщества, переживает начало цивилизационного кризиса. В состав глобальных проблем входят и рассматриваемые нами проблемы природной и техногенной безопасности.

Сейчас мировое сообщество во главе с ООН выработало новый подход к преодолению кризиса цивилизации — переход к устойчивому развитию. Однако предпринятые в этом направлении шаги пока результатов не дали. В то, что переход государств и мирового сообщества к устойчивому развитию пока неосуществим, вносят свой негативный вклад и природные бедствия.

За последние 40 лет суммарный прямой экономический ущерб только от наиболее разрушительных природных бедствий возрос более чем в 15 раз, а их количество с ущербом свыше 1 млрд долл. увеличилось вчетверо. По оценкам некоторых экспертов, во второй половине XX в. темпы роста ущерба превышали темпы роста производства валового продукта.

По отдельным пессимистическим прогнозам, к 2010 г. экономический ущерб в мире от бедствий в среднегодовом выражении может достигнуть 150 млрд долл., утроив аналогичный показатель 1990-х гг., причем стоимость произведенного валового продукта за это время увеличится лишь в 1,7 раза. Если согла-

ситься с приведенной оценкой, то можно сделать вывод о том, что в недалеком будущем мировая экономика будет не способна восполнить ущерб от всей совокупности бедствий, происходящих на земном шаре. Даже при более умеренном подходе к оценке происходящего нельзя отрицать значительного экономического влияния природных и техногенных бедствий на жизнь современной цивилизации.

Благодаря результатам недавних научных исследований, посвященных экономическим аспектам влияния бедствий на мировую и российскую экономические системы, а также накопившемуся опыту в решении экономических вопросов противодействия бедствиям, можно судить о ряде характерных черт данной проблемы, которую обозначают термином “природные риски”.

Природный риск представляет собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

К **основным источникам** возникновения природных рисков относятся:

1. Космогенные чрезвычайные события, в состав которых входят падение на землю астероидов, столкновение Земли с кометами и кометные ливни, столкновение Земли с метеоритами и болидными потоками, магнитные бури.

2. Геофизические чрезвычайные события, к которым относятся землетрясения, извержения вулканов.

3. Геологические чрезвычайные события: оползни, сели, обвалы, осыпи, лавины, склоновый смыв, просадка лессовых пород, обвалы земной поверхности, абразия (процесс разрушения и сноса берегов волнами и морским прибоем), эрозия (разрушение плодородного слоя почвы), пылевые бури.

4. Метеорологические и агрометеорологические чрезвычайные события, основными из которых являются бури, ураганы, смерчи (торнадо), шквалы, вертикальные вихри, крупный град, сильные дожди, сильные снегопады, гололед, мороз, метели, жара, туман, засуха, суховей, заморозки.

5. Морские гидрологические чрезвычайные события — тропические циклоны (тайфуны), цунами, сильное волнение и колебание уровня моря, интенсивный дрейф льдов, непроходимый лед, обледенение судов, отрыв прибрежных льдов.

6. Гидрологические чрезвычайные события — половодье, понижение уровня воды, ранний ледостав на судоходных водоемах и реках, повышение уровня грунтовых вод (подтопление).

7. Природные пожары — чрезвычайная пожарная опасность, лесные, степные и торфяные пожары, подземные пожары горючих ископаемых.

8. Инфекционные заболевания людей, животных, растений.

Прежде всего с достаточной достоверностью можно утверждать, что существует опережающий рост ущерба от природных бедствий по сравнению с динамикой роста их количества. Естественно, это свидетельствует об увеличении их среднестатистического масштаба и усилении их отрицательного влияния на экономическую жизнь организаций, общества, государства.

Следует также иметь в виду, что определяющий вклад в размеры ущерба вносят в основном не большие природные бедствия, а малые неблагоприятные природные явления. Это обусловлено тем, что природные катастрофы, имея высокий единичный ущерб, случаются редко, а потому их суммарный ущерб невелик. Бедствия же небольших масштабов происходят часто, они весьма многочисленны и их суммарный ущерб огромен. Здесь следует оговориться, что речь не идет об очень редких крупнейших бедствиях национального и глобального масштабов. СССР, например, получил в результате аварии в 1986 г. на Чернобыльской АЭС прямой экономический ущерб в размере 10 млрд долл., Япония от землетрясения 1995 г. понесла ущерб в 100 млрд долл., а страны Западной и Центральной Европы при наводнениях 2002 г. потеряли 18 млрд долл.

Еще одна особенность этой проблемы, во многом парадоксальная, состоит в том, что экономический ущерб от бедствий устойчиво увеличивается и в развивающихся, и в развитых странах. Это происходит несмотря на то, что за несколько последних

десятилетий конца XX в. развитые государства выстроили у себя результативно функционирующие системы противодействия бедствиям. Однако это не означает, что борьба с бедствиями бесперспективна. Видимо, на данном этапе этой борьбы усилия развитых стран не столь результативны, чтобы заметно повлиять на снижение темпов роста ущерба.

В качестве еще одной характерной черты проблемы природных рисков может быть названо доминирование в экономическом ущербе доли ущерба от природных бедствий. В 1970–2006 гг. на все неблагоприятные и опасные природные явления и процессы, в том числе и природные катастрофы, приходилось порядка 70–75% совокупного ущерба от всех бедствий. При этом по своему числу природные бедствия не превышали 40% общего числа бедствий.

Характерной особенностью рассматриваемой проблемы является также сокращение числа погибших в природных бедствиях и одновременный рост пострадавших в них. По сравнению с 1970-ми годами число погибших за последнее десятилетие сократилось в 3 раза, а число пострадавших возросло в такой же пропорции. Это говорит о некоторых успехах в защите от бедствий, когда снижается уровень тяжелых поражений, однако за счет повышения общей уязвимости и перехода части потенциально погибших в разряд пораженных увеличивается число последних.

Экономические аспекты бедствий не сводятся только к проблеме ущерба от них. Огромных затрат требуют также создание государственных и иных систем противодействия бедствиям, обеспечение функционирования этих систем, в том числе их оснащение и оплата труда работников, превентивные меры по предотвращению бедствий и снижению возможного ущерба от них, аварийно-спасательные и другие неотложные работы в ходе ликвидации последствий бедствий и т. д.

Стой тесная и важная взаимосвязь природных рисков и экономики настоятельно требует, чтобы она всесторонне учитывалась в менеджменте.

Как любой элемент внешней среды, оказывающий непосредственное влияние на эффективность функционирования организации, природные риски нуждаются в рациональном, целенаправленном, научно обоснованном управлении.

Управление природным риском должно основываться на системном подходе к принятию управленческих решений, выработке процедур и осуществлению практических мер в целях предупреждения чрезвычайных ситуаций, уменьшения их масштабов и проведения защитных мер в ходе ликвидации их последствий.

В общем случае управление природным риском включает разработку и обоснование оптимальных программ деятельности, призванных эффективно реализовать решения в области обеспечения безопасности. Главный элемент этих усилий — процесс оптимального распределения ограниченных ресурсов, расходуемых для снижения различных видов риска, с целью достижения такого уровня безопасности населения, социальных, политических и хозяйственных институтов, окружающей природной среды, какой только возможен в существующих экономических и иных условиях.

В целом, когда имеются в виду выработка и реализация комплекса разнообразных мер по управлению совокупностью взаимосвязанных природных рисков, можно говорить об *управлении безопасностью* в той или иной области. Управление безопасностью при угрозе и в случае возникновения чрезвычайных ситуаций является широким понятием, включающим не только меры по предотвращению возникновения чрезвычайных ситуаций и уменьшению их последствий, но и мероприятия по подготовке к отражению реализовавшихся угроз.

Управление природным риском базируется на комплексном подходе, когда учитывается максимально возможное число значимых компонентов и их взаимосвязей. Этот учет возможен за счет системного анализа. Поэтому принятию управленческих решений всегда должен предшествовать системный анализ, представляющий собой совокупность методов и средств исследований сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем,

объектов, процессов. Он опирается на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы. Еще раз подчеркнем, что системный анализ играет важную роль при выработке и принятии управленческих решений, фактически является составной частью управленческой деятельности.

В процессе управления природными рисками решаются следующие основные задачи:

1) идентификация опасностей для землепользования и жизнедеятельности населения на рассматриваемой территории (территории активной хозяйственной деятельности и нахождения людей) состоит в выявлении значимых источников природных опасностей — неблагоприятных и опасных природных явлений и процессов. Совокупность источников опасности является составной частью условий землепользования и жизнедеятельности населения, проживающего на рассматриваемой территории;

2) для оценки угрозы как меры возможности для конкретных объектов подвергнуться воздействию поражающих факторов от источников опасностей необходима информация не только о частоте (повторяемости) неблагоприятных и опасных природных явлений и их распределении по силе, но и о пространственном распределении опасных факторов по отношению к объектам воздействия (населению, объектам техносферы);

3) долгосрочное (на 50–100 лет) прогнозирование угроз на заданный момент (интервал) времени. Для решения этой задачи необходимы модели динамики показателей (характеристик) опасности;

4) оценка риска чрезвычайных ситуаций на рассматриваемой территории и его прогноз на заданный момент (интервал) времени. Значение риска в этом случае определяется как произведение вероятности реализации угрозы за определенный интервал времени на размер возможных негативных последствий;

5) анализ индивидуального риска для населения. При рассмотрении в качестве ущерба человеческой жизни, природный риск означает индивидуальную вероятность смерти от совокупности природных опасностей с учетом пространственных и

временных факторов возможного нахождения индивидуума на рассматриваемой территории;

6) сравнение с приемлемым риском. Оценка или прогноз индивидуального риска сравниваются с величиной приемлемого риска, которая обосновывается с учетом экономических и социальных факторов. На основании сравнения делается вывод о состоянии безопасности жизнедеятельности на рассматриваемой территории. Кроме индивидуальной вероятности смерти в ряде случаев целесообразно использовать такой показатель безопасности, как средняя ожидаемая продолжительность предстоящей жизни;

7) обоснование мер защиты: для снижения риска до приемлемого уровня принимаются решения о превентивных мерах защиты. При этом с учетом влияния на индивидуальный риск различных факторов (вида негативных событий, их частоты, силы, защищенности и уязвимости объектов по отношению к поражающим факторам, взаимного расположения источников опасности и объектов воздействия), а также затрат на реализацию мер по уменьшению негативного влияния отдельных факторов обосновываются рациональные меры, позволяющие снизить природный риск до минимально возможного уровня.

Важным условием эффективного управления природными рисками является разработка количественных методов их оценки.

Для **оценки риска** необходимы количественные показатели. Они должны обеспечивать сравнимость степени опасности различных ее источников, состояния безопасности для различных видов деятельности и категорий, в целом оценку состояния безопасности жизнедеятельности на определенной территории.

Как правило, понятие риска связывают с возможностью наступления сравнительно редких событий. При этом риск часто отождествляют с вероятностью $Q(\Delta t)$ наступления этих событий за интервал времени Δt (как правило, за год). Вероятность $Q(\Delta t)$ выступает в этом случае как мера (показатель) риска, удобная для сравнения рисков для одного объекта (субъекта) от различ-

ных событий или для различных объектов (субъектов) в типовых для них условиях функционирования (деятельности).

Риск связывают также с размером ущерба от опасного события (например опасного природного явления — наводнения, землетрясения или аварии — взрыва, пожара), как правило, в натуральном (число пострадавших и погибших, размер зоны действия опасных факторов) или стоимостном выражении. Таким образом, риск сочетает в себе вероятность неблагоприятного события и объем негативных последствий этого события (убытки, потери, ущерб).

Россия, будучи страной с обширной территорией, вмещающей несколько географических поясов и природных зон, обладает чрезвычайно большим разнообразием геологических, климатических и ландшафтных условий и поэтому подвержена почти полному набору всевозможных неблагоприятных и опасных природных явлений и процессов — более 30 видов. За год в России происходит 350–400 опасных природных явлений.

Сейсмоактивные зоны охватывают обширные районы Дальнего Востока, Забайкалья, Северного Кавказа, где интенсивность землетрясений может достигать 9 баллов. На совокупной территории государств — участников СНГ — сейсмоопасные зоны занимают около 40% площади, на которой проживает около 25% всего населения. На этой территории для самых сейсмически активных районов (Памир, восточное побережье Камчатки) средний интервал между землетрясениями интенсивностью в 7 баллов и выше не превышает 10–15 лет, для Закавказья он равен 15–30 годам, а для прочих районов, в том числе российских, несколько превосходит указанные значения.

Камчатка и Курильские острова являются местами проявления другого опасного геофизического явления — вулканической деятельности. В зону этой деятельности на Курилах, особенно на островах Итуруп и Парамушир, попадают населенные пункты. В зонах вулканоопасности находится также ряд населенных пунктов на Камчатке. Минимальное расстояние от некоторых из них до действующих вулканов составляет около 25 км. Толь-

ко на Курилах в течение XX в. произошло 56 извержений, что свидетельствует о реальной вулканической угрозе.

Для многих территорий России, особенно горных, характерны геологические опасные природные явления: оползни, обвалы, лавины, карсты, абразии, эрозии и т. д. Эти явления имеют место в районах Северного Кавказа, Урала, Восточной Сибири, Приморья, острова Сахалин, Курильских островов, Кольского полуострова, а также по берегам крупных рек.

Особенно велики оползневая, селевая и снеголавинная опасности. Оползни и сели характерны для Кавказа, гор южных районов Сибири и юга Дальнего Востока. Пораженность оползнями, селевыми потоками территории отдельных районов Северного Кавказа, Поволжья, Забайкалья, Сахалина достигает 70–80% от их общей площади. В Российской Федерации воздействию этих процессов подвержено примерно 725 городов. Снеголавинной опасности ежегодно подвергаются районы Кавказа, Хибин, Сахалина. В этих районах примерно один раз в 10–11 лет отмечается массовый сход лавин. Менее часты лавины в Саянах, горах Чукотки и Камчатки.

Относительно менее опасными, в основном из-за меньших объемов и скоростей одновременного перемещения масс горных пород и воды, являются процессы плоскостной и овражной эрозии, абразии берегов водохранилищ и морей, набухания грунтов. Они не приводят к гибели людей, но экономические потери от их развития могут быть сопоставимы (как правило, из-за необратимых потерь земель) с другими более опасными природными явлениями.

Теряет страна и на том, что ежегодно с пахотных склонов сносится свыше 500 млн тонн плодородной части почв. Площадь пашни каждый год только за счет развития оврагов сокращается в России на 100–150 тыс. гектаров, средний суммарный прирост длины овражной сети составляет 20 тыс. км.

Большинство чрезвычайных ситуаций как в нашей стране, так и в других государствах — участниках СНГ — вызывается опасными метеорологическими, агрометеорологическими, гидрологическими явлениями: бурями, ураганами, смерчами,

шквалами, ливнями, снегопадами, гололедом, сильным морозом, сильной жарой, засухами, наводнениями. Опасны также морские гидрологические явления, особенно тайфуны и цунами.

Много бед приносят России сильные ветры. Особенно большим материальным ущербом и человеческими жертвами чреваты смерчи. Наибольшее число смерчей наблюдается на Черном море у побережья Кавказа, в Ростовской области, Центрально-Черноземном и Центральном регионах, меньше — на Урале и лишь небольшое число — на юге Западной Сибири.

Значительный ущерб в зимний период северным промышленным районам наносят циклоны, сопровождающиеся сильными ветрами и метелями, гололедом и снежными заносами. Снежные бури большой силы бывают на равнинах Европейской части страны и в степной части Сибири.

Повсеместно в Европейской части России на море и на суше распространены шквальные бури.

Опасны и масштабные пыльные бури, характерные для южных степных районов страны. Северная граница распространения пыльных бурь проходит через Саратов, Самару, Уфу, Оренбург и предгорья Алтая.

На территории России наблюдается процесс опустынивания земель. Сейчас общая площадь, охваченная этим процессом, составляет 50 млн гектаров. Особенно опустынивание характерно для Калмыкии, где возникла первая в Европе пустыня площадью около 1 млн гектаров.

Из крупномасштабных стихийных бедствий для России характерны засухи. В Поволжье и на Северном Кавказе засухи бывают каждые 2–3 года. Несколько реже — каждые 3–5 лет — они наблюдаются в Центрально-Черноземном районе и Восточной Сибири. В Нечерноземье и Западной Сибири вероятность засух меньше — 1 раз в 3–10 лет. Потери от засух огромны. Недобор зерна относительно среднего валового сбора в годы сильных засух достигает 25%.

Анализ показывает, что с точки зрения нанесения ущерба стране на первом месте стоят наводнения. К тому же это бедствие — одно из самых частых. Наводнения проявляются в виде

половодий, дождевых паводков, ветровых нагонов, а также возникают вследствие заторов и зажоров. Преобладающей причиной наводнений являются интенсивные дожди. В Читинской, Амурской, Сахалинской областях, Хабаровском и Приморском краях масштабные наводнения по этой причине возникают примерно каждые 5 лет. Наводнения в период весеннего снеготаяния происходят практически на всех реках России, но чаще всего они наблюдаются на реках северо-востока и востока Европейской части. Из-за ледовых заторов особенно вероятны наводнения на сибирских реках и северных реках Европейской части страны. Санкт-Петербург, Калининград, Ростов-на-Дону, Архангельск и другие города, расположенные в устьях рек, нередко подтапливаются вследствие ветровых нагонов воды с моря. В целом угроза наводнений существует в России для нескольких тысяч населенных пунктов, в том числе более чем для семисот городов. Общая площадь пойменных земель, периодически затопляемых речными и озерными водами, составляет примерно 500 тыс. кв. км. В исключительно многоводные годы (1926 и 1966) общая площадь затоплений достигала 150 тыс. кв. км, а в обычные годы — 50 тыс. кв. км.

Хозяйству Дальнего Востока регулярно наносят ущерб тропические циклоны (тайфуны). В среднем за год на Тихоокеанское побережье России обрушивается 2–5 тайфунов. В отдельные годы их количество доходит до 8. В период с июля по сентябрь вероятность появления интенсивных тайфунов наибольшая. Прохождение тайфунов сопровождается штормовыми нагонами, ливнями, сильными наводнениями, оползнями, селевыми потоками.

Значительную угрозу для населения зоны Тихого океана несет такое грозное морское гидрологическое явление, как цунами. За последние 90 лет здесь наблюдалось более 100 достигавших опасной интенсивности цунами, в том числе у берегов России — около 20.

Традиционным для России является такое бедствие, как лесные пожары. Масштабы выгорания лесов и размеры наносимого огнем ущерба велики. Регулярные наблюдения за лесными

пожарами и систематическая борьба с ними ведутся в основном в зоне активной охраны лесов, охватывающей примерно две трети общей площади лесного фонда (16 млн гектаров). В северных же районах Сибири и Дальнего Востока, где находится треть лесного фонда, активная борьба с огнем и учет пожаров пока еще недостаточны. Вследствие продолжительной засушливой погоды на территории России в зоне активной охраны лесов ежегодно возникает от 10 до 30 тыс. пожаров на площади от 0,5 до 2,1 млн гектаров. Наиболее тяжелые пожароопасные сезоны повторяются 2–3 раза за десять лет. При этом в 2–3 регионах страны с наиболее неблагоприятными погодными условиями лесные пожары принимают характер стихийного бедствия.

Сохраняются в стране и очаги природной инфекции — чумы, оспы, холеры, сибирской язвы и других опасных заболеваний людей и животных. Время от времени напоминает о себе такой грозный сельскохозяйственный вредитель, как саранча.

Изложенное свидетельствует, что риск возникновения неблагоприятных природных явлений, стихийных бедствий и даже природных катастроф на территории России весьма велик. Поэтому управление этим риском является важной задачей для государства, местного самоуправления и общественных структур.

6.5. Национальные риски в современном менеджменте

Под **национальными рисками** понимается категория предпринимательских рисков, возникновение которых обусловлено социально-культурными традициями и особенностями государства, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Как и любая другая, предпринимательская деятельность нуждается в социокультурной, духовной мотивации и стимулировании. Эта мотивация связана не с индивидуальными, частными, психологизированными, а с общими для данной культурной среды, цивилизации смыслами и ценностями, выступающими

в качестве внешних по отношению к индивиду стимулов деятельности.

Анализ современной литературы показывает, что в традиционном обществе, где общественное производство представляло собой получение продукта путем примитивной переработки природных ресурсов, такое стимулирование не выходило за пределы устоявшихся представлений о социальном, религиозном и профессиональном статусе, который предписывал определенные формы хозяйственной активности. Выход за их пределы не одобрялся обществом, поэтому хозяйственная жизнь была статичной и ориентировалась на поддержание существующей социальной системы и стабильного постоянного уровня производства и потребления.

До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях: “что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества”, “дело бизнеса — бизнес”, “надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества)”.

Этот подход был воспринят и представителями государственной власти, и бизнесменами, и обществом.

Система социально-культурного мотивирования хозяйственной деятельности приобрела существенные изменения в Новое время. В ее основу были положены нетрадиционные представления о смысле жизни и назначении человека.

С началом НТР возобладало мнение, что отсутствие механизмов государственного регулирования бизнеса порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т. д. В то же время потребители начали выражать недовольство по поводу монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т. д.

Все это привело к значительному усилению контроля деятельности фирм в первую очередь по следующим основным направлениям:

- технические характеристики товара, объем производства, влияние производственных процессов на окружающую среду;
- процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости);
- конкурентная борьба (цены, сговор, сокрытие истины);
- прибыль (утаивание, распределение);
- доступ к ресурсам;
- управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

Таким образом, коммерческая стратегия фирмы трансформируется в коммерческо-социально-политическую стратегию. Соответственно, фирмам и их руководителям приходится решать следующие основные задачи:

- 1) осуществить идеологическую переориентацию на действия в социальной среде;
- 2) распространить систему информации на социально-политическую область;
- 3) научиться понимать политические процессы и политическое поведение;
- 4) создать инфраструктуру, необходимую для осуществления политических действий;
- 5) учесть социальные аспекты в системе стимулов и вознаграждений;
- 6) соответствующим образом отразить все это в структуре управления фирмой и ее внешней средой.

Политический и культурный мир становится все более многополярным и включает в себя восемь основных центров политического, культурного и экономического развития: западный, исламский, индуистский, китайский, японский, православный, африканский, латиноамериканский. Роль Запада в мире и мировой экономике в последнее время уменьшается, а азиатских центров — растет, современный и будущий мир — это не единое сообщество, а совокупность различных центров, имеющих нестирающиеся различия.

В подобных условиях руководству любых организаций жизненно необходимо при осуществлении риск-менеджмента

учитывать социально-культурные особенности страны, на территории которой ведется предпринимательская деятельность.

Например, страны Запада (США, Западная Европа, государства Скандинавского полуострова) в силу сложившихся культурных традиций характеризуются превалированием личностных интересов над общественными, свободой слова, совести и вероисповедания, либеральным отношением к номенклатуре позиционируемых на рынке товаров. Естественно, что в указанных странах уровень социально-культурных рисков будет минимальным.

Более высоким уровнем национальных рисков характеризуются государства, исповедующие ислам. В первую очередь это связано с религиозными ограничениями, запрещающими употребление алкогольных напитков, табака, свинины и других категорий товаров, что существенно ограничивает сферу возможной диверсификации бизнеса.

Население таких стран, как Китай и Япония, традиционно настороженно относится к любым товарам иностранного производства и поэтому крайне неохотно их покупает. Естественно, что данный факт существенно усложняет процесс позиционирования продукции на внутренних национальных рынках данных государств.

В постсоциалистической России до сих пор экономический менталитет значительной части населения остается неадекватным современной рыночной экономике. Отношение к состоятельным людям и богатству неоднозначное, готовность населения к самостоятельной предпринимательской деятельности являются явно недостаточными для нормального поступательного развития экономики страны. Сама идея экономической свободы, основанной на социально ответственном отношении к предпринимательству, не получила широкого распространения в массах.

Большинство социальных опросов свидетельствует о глубоком расколе российского общества и отсутствии единой национальной идеи, способной сплотить основные социальные массы. Крайним проявлением нарастающих противоречий яв-

ляется резко обострившийся и интернационализировавшийся в последние годы терроризм.

6.6. Управление экологическими рисками

С каждым годом экологические проблемы и риски становятся все более актуальными не только для общества в целом, но и для отдельных организаций, являющихся объектами административного менеджмента. Такие организации подразделяются на две основные группы. К первой группе относятся различные органы государственной власти, регионального и местного самоуправления. В состав второй входят крупные предприятия различных форм собственности.

Организации, образующие первую и вторую группу, имеют непосредственное отношение к экологическим рискам. Причем субъекты первой группы больше выступают как контролирующие и сдерживающие органы, а предприятия второй группы — как потенциальные источники экологических опасностей и угроз. Тем не менее и для тех, и для других большое значение имеет рациональное управление экологическими рисками, с которыми они сталкиваются в своей деятельности.

Постараемся выделить основные особенности и способы управления экологическими рисками. Для этого необходимо сначала определить само понятие “экологический риск”. К сожалению, в современной научной литературе такое определение отсутствует. Однако опираясь на основные особенности и отличительные черты категории экологического риска, можно устранить указанный пробел.

Если рассматривать экологический риск как математическое ожидание функции потерь при отыскании оценок параметров математической модели или ее структуры, то его сущность можно определить, по крайней мере, шестью особо важными составляющими:

- 1) факт выброса в окружающую среду загрязняющих веществ или незапланированного истощения природных ресурсов;
- 2) объем поступившего вредного вещества;
- 3) вид загрязнителя;

- 4) продолжительность загрязняющего воздействия;
- 5) время года;
- 6) степень экологической опасности этого химического или физического элемента.

Обобщив приведенные выше характеристики, можно сформулировать понятие экологического риска.

Под **экологическим риском** следует понимать потенциально существующую возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

И аварийный выброс загрязняющих веществ, и незапланированное истощение природных ресурсов можно определить термином **“экологическая катастрофа”**.

Сущность управления экологическими рисками состоит, с одной стороны, в профилактике возникновения экологических катастроф, с другой стороны — в минимизации их негативных последствий.

Профилактика возникновения экологических катастроф осуществляется в основном:

- посредством четкого прогнозирования экологических последствий планируемых к реализации проектов;
- разработки и внедрения экологически чистых и ресурсосберегающих технологий;
- экономического стимулирования хозяйствующих субъектов, бережно относящихся к окружающей среде;
- административно-правового сдерживания недобросовестных предпринимателей;
- все более широкого применения экологического образования и пропаганды.

Минимизация негативных последствий экологических катастроф может осуществляться посредством применения **экологического страхования**. В зарубежной практике это понятие чаще всего означает страхование гражданско-правовой ответственности владельцев потенциально опасных объектов в связи с необходимостью возмещения ущерба третьим лицам,

обусловленного технологической аварией или катастрофой. Его расширенная трактовка включает всеобъемлющую общую ответственность, предусматривающую защиту страхователя в случае любого возбужденного против него иска, требующего возмещения потерь в результате ущерба собственности. Страхуется предусмотренная законом об уголовной ответственности обязанность (частноправового характера) страхователя возместить ущерб, причиняемый обществу, а также юридическим и физическим лицам в результате воздействия вредных веществ на землю, воздух, воду и другие природные ресурсы. Страхуются имущественные убытки, вытекающие из нарушения прав собственности, права на оборудование и производственную деятельность и права пользования водным пространством или свидетельства о пользовании ими.

Страхование имущественной ответственности, связанное с ущербом от загрязнения, возникло в 1960-е гг., когда усилия страховых компаний были направлены на обеспечение покрытия аварийных и непредвиденных ситуаций, определяемых как случай, включающий продолжительные или повторяющиеся воздействия на условия, которые влекут личный или имущественный ущерб и являются неожиданными и непреднамеренными со стороны страхователя. Эти полисы являлись фактически лицензией на загрязнение.

В отечественной литературе сложилось несколько иное представление об экологическом страховании. Его определение следует давать на основе характеристики черт, присущих как процессам, возникающим в окружающей природной среде под воздействием поступающих в нее вредных веществ, так и операциям имущественного страхования и страхования ответственности¹.

Страхование аварийного загрязнения окружающей среды ориентируется на риски, происхождение которых часто не удастся идентифицировать, а следовательно, оценить и

¹ См.: Моткин Г. А. Экологическое страхование в рыночной экономике // Экономика и математические методы. Т. 32. 1996. С. 46.

адекватно отразить в количественных показателях. Построить интегральный показатель последствий аварийного загрязнения, достоверно отражающий уровень экономических потерь, вероятно, никогда не удастся, да и нет такой необходимости. Надо создать приемлемую для пользователей (в нашем случае — для страховщиков и страхователей) методику оценки причиняемых им убытков.

Специфика аварийного загрязнения или истощения заключается и в том, что последствия его и так называемого постоянного антропогенного давления на природу несопоставимы. В то же время непрерывное поступление вредных веществ в окружающую среду в объемах, значительно превышающих временно допустимые, можно квалифицировать по его негативным результатам как аварийное загрязнение. Это дает основания говорить о методах определения качественных и численных характеристик аварийного загрязнения окружающей среды. Однако вероятность ситуации, при которой воздействие на природные компоненты вписывается в очерченные рамки, рассчитать на имеющейся сегодня информационной базе невозможно.

Статистика аварий с зарегистрированными экологическими эффектами отсутствует либо, возможно, пока недоступна (что маловероятно). Это в первую очередь связано с отсутствием четкой концепции экологической аварии. Можно привести достаточно примеров аварий и техногенных катастроф, даже частоты их возникновения, но методологии оценки экологической опасности того или иного производства, отвечающей требованиям экологического страхования, не существует.

Главным в методологии оценки экологической опасности предприятий и производств должно стать *страховое экологическое аудирование*. Оно призвано ответить всего на два, но очень важных вопроса:

- 1) какова вероятность экологической аварии на конкретном объекте, включенном в систему экологического страхования;
- 2) какова величина убытков, которые могут быть вызваны экологической аварией.

К проблеме страхового экологического аудирования в той его форме, что сейчас просматривается, имеется несколько методологических подходов.

Опасность промышленного производства, во-первых, идентифицируется по перечню вредных химических веществ, используемых в этом производстве в критических количествах; во-вторых, определяется по кратному превышению предельных норм воздействия на окружающую среду; в-третьих, выявляется исходя из расчетных величин риска загрязнения и причиняемого им гипотетического ущерба.

Методология экологического страхования характеризуется несходством взглядов зарубежных и отечественных исследователей на его роль в экономической жизни общества. У первых оно ассоциируется с имущественным страхованием и осуществляется (редко) в его рамках. Если же экологическое страхование проводится в процессе страхования ответственности, то ущерб, нанесенный владельцу имущества или его здоровью в результате загрязнения, причем не обязательно аварийного, компенсируется страховой организацией. Она это делает либо на основании заключенного ранее договора страхования, предусматривающего регулярные страховые взносы, либо за счет виновника, установленного в судебном порядке. В обоих случаях величина убытка определяется традиционными методами оценки потерь имущества и неполученной прибыли.

В экологическом страховании убытками считаются потери, обусловленные поступлением в окружающую среду от одного источника определенного количества (в аварийном объеме) вредного вещества и образованием конкретных негативных эффектов. В страховании ответственности за аварийное загрязнение происходит персонификация того, кто причиняет вред, и реципиента. В имущественном страховании на случай загрязнения окружающей среды вклад отдельного загрязнителя не выделяется. Отсюда следует, что финансовое покрытие страховых сумм обеспечивается из разных источников, а полученная страховая премия используется страховщиком по разным целевым направлениям.

Итак, экологическое страхование, осуществляемое как страхование ответственности за аварийное загрязнение окружающей среды, направлено на обеспечение экологической безопасности и компенсации убытков третьих лиц (разумеется, при условии соблюдения коммерческих интересов страхователей), а имущественное страхование направлено лишь на компенсацию потерь страхователя.

Этим оно отличается от других видов страхования, например медицинского, хотя, казалось бы, охватывает тот же круг лиц, называемых в страховании “третьи лица”. Убытки, выражающиеся, скажем, в потере здоровья населения, определяются в экологическом страховании на совершенно иных принципах, нежели в медицинском. В экологическом страховании нужно с максимальной достоверностью идентифицировать источники причинения вреда и реципиентов и в зависимости от этого определить тарифную и компенсационную политику. Медицинское страхование исходит из других посылок: каждое предприятие, выплачивающее заработную плату своим работникам, несет финансовую нагрузку по ликвидации убытков, связанных с заболеваемостью населения, независимо от того, причиняет ли это предприятие вред.

Определение экологического страхования как страхования ответственности предприятий — источников повышенной экологической опасности — и имущественных интересов страхователей, возникающих в результате аварийного загрязнения окружающей среды, обеспечивающего возможность компенсации части причиняемых загрязнением убытков и создающего дополнительные источники финансирования природоохранных мероприятий, ориентируется именно на тот методологический базис, о котором здесь шла речь. Главная задача данного вида страхования — дополнительное финансовое обеспечение экологической безопасности при соблюдении интересов всех сторон: страховщиков, страхователей и третьих лиц.

Если для операций имущественного страхования существует достаточно богатый спектр нормативно-методической до-

кументации, то для страхования ответственности за аварийное загрязнение среды ее еще предстоит разработать.

То, что необходимость изыскания новых источников финансирования природоохранных мероприятий сегодня как никогда остра, понятно, как и то, что реальными дополнительными финансовыми резервами обладает пока только частный капитал. Найти для него привлекательные направления вложения средств — еще одна функция экологического страхования в том смысле, в котором мы его понимаем.

Существует точка зрения, что принятие закона “Об экологическом страховании” обяжет предприятия включиться в экологическое страхование. Обязанность, не подкреплённая экономической целесообразностью, останется пустым звуком. Закон должен вписаться в экономические отношения, учесть реалии страхового бизнеса и природоохранной деятельности страхователей.

В настоящее время имеется несколько законодательных актов, очерчивающих границы ответственности загрязнителя окружающей среды и роль страхования в этой сфере.

В ст. 23 Федерального закона от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ “Об охране окружающей среды” указано, что в Российской Федерации осуществляется... экологическое страхование предприятий, учреждений, организаций, а также граждан, объектов их собственности и доходов на случай экологического и стихийного бедствия, аварий и катастроф. Страхование служит для предотвращения, ликвидации и компенсации вреда (в экономике природопользования употребляется термин “ущерб”, в юридической практике — “убыток”), причиняемого пострадавшим. Под экономическим ущербом здесь понимается сумма затрат на предупреждение воздействия загрязненной среды на реципиентов (в тех случаях, когда такое предупреждение, частичное или полное, технически возможно), и затрат, вызываемых воздействием на них загрязненной среды.

В ч. 2 ст. 15 Гражданского кодекса РФ определено: “Под убытками понимаются расходы, которое лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления

нарушенного права, утрата или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода). Если лицо, нарушившее право, получило вследствие этого доходы, лицо, право которого нарушено, может требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере не меньшем, чем такие доходы”.

Таким образом, теоретически величина страховой суммы состоит из затрат на предупреждение аварийного загрязнения и оценки воздействия загрязненной среды на реципиента. Для страхователя первое представляет дополнительные, неоправданные в случае отсутствия в период действия договора экологического страхования расходы. Для общества и третьих лиц, в чью пользу заключается договор страхования ответственности за аварийное загрязнение среды, такие затраты — часть потенциальных убытков. Осознавая это и оценивая возможное страховое возмещение, страховщик либо сам выделяет средства на предотвращение аварий, либо понуждает (экономически стимулирует) страхователя на природоохранные мероприятия. Их можно либо осуществить, либо учесть в расчете страховой суммы.

Вторая составляющая страховой суммы — это убытки в результате воздействия поступивших в окружающую среду вредных веществ на реципиентов. В отличие от первого вида убытков, они проявляются и у третьих лиц. И в том и в другом случае экологическое страхование выступает как страхование ответственности за аварийное загрязнение окружающей среды источниками повышенной экологической опасности.

Убытки от аварийного загрязнения терпят не только реципиенты — третьи лица, в интересах которых проводится страхование ответственности, но и сами страхователи — источники загрязнения, тоже являющиеся реципиентами. Страхователями же могут быть те и другие.

В связи с этим и необходима дифференциация компенсационной политики страховщиков. Так, компенсируя убытки

источника аварийного загрязнения в рамках имущественного страхования, страховщик не создает заинтересованности у страхователя в предотвращении загрязнения. Возмещая убытки реципиентов — третьих лиц, он освобождает страхователя — источник загрязнения — от необходимости ликвидации последствий и предотвращения аварии.

Особая роль в контроле за поведением страхователя отводится тарифным ставкам по экологическому страхованию. Они не могут быть установлены едиными не только, например, по отраслям производства страхователей, но даже и по отдельным предприятиям. То же относится и к лимитам ответственности по принимаемым страховщиком рискам загрязнения окружающей среды.

Взаимоотношения страховщиков и страхователей в подобных ситуациях требуют моделирования возможных ситуационных решений и разработки соответствующей методологической базы.

Процесс страхования сам по себе вознаграждает тех, кто минимизирует будущие риски и издержки общества. В результате механизм частного рынка становится инструментом регулирования и управления риском с возможностью значительного снижения ущерба окружающей среде. Применение такого прямого экономического стимула может быть эффективным дополнением к традиционным способам экономико-правового регулирования природопользования.

Итак, выделим четыре блока фундаментальных проблем развития экологического страхования. Первый, определяющий сущность, место и роль экологического страхования в экономике, придает ему как элементу обеспечения экологической безопасности страны общегосударственное значение. Этот фактор является основой концепции введения обязательного экологического страхования.

Второй блок представляет собой принципиальные положения страхового экологического аудирования, позволяющего решить задачи атрибутирования объектов страхового поля

(оценить степень экологической опасности предприятий и производств, величину возможных убытков и т. д.).

Третий формирует правовое пространство экологического страхования. В России, в отличие от ряда западных стран, имеется реальная возможность создать целостную юридическую базу развития экологического страхования. Основой послужит закон “Об экологическом страховании” и соответствующие методические и инструктивные документы, которые и составляют четвертый блок.

6.7. Особенности управления коммерческими рисками

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основными причинами коммерческого риска могут быть:

- снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;
- повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;
- непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);
- потери товара либо снижение качества товара в процессе обращения, что приводит к снижению его цены;
- повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли фирмы.

Коммерческий риск включает в себя:

- 1) риск, связанный с реализацией товара (услуг) на рынке;
- 2) риск, связанный с приемкой товара (услуг) покупателем;
- 3) риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- 4) риск форс-мажорных обстоятельств.

Следует отметить тот факт, что в отечественной экономической литературе коммерческий риск часто отождествляется с предпринимательским риском, однако коммерческий риск — это один из видов риска предпринимательского.

6.8. Специфика управления демографическими рисками

Демографическими являются риски, непосредственным образом связанные с динамикой количественного и качественного состава населения региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Количественный состав населения страны существенно влияет на динамику развития бизнеса, так как от него непосредственным образом зависят такие макроэкономические показатели, как уровень спроса на товары народного потребления, стоимость рабочей силы, цена на объекты жилой недвижимости и т. п.

Причем источником возникновения демографических рисков является не только сокращение численности населения, которое может вызвать глобальное снижение уровня спроса и привести к нехватке рабочей силы на рынке труда, но и чрезмерно высокие темпы демографического роста, которые могут быть чреваты дефицитом товаров первой необходимости и даже гуманитарными катастрофами.

Качественный состав населения также оказывает влияние на экономику страны, так как наличие квалифицированных и высокообразованных рабочих кадров является неотъемлемым условием возникновения и развития новых наукоемких отраслей народного хозяйства.

Чтобы проиллюстрировать вышеизложенные причинно-следственные связи, проведем сравнительный анализ современных демографических проблем России и Западной Европы.

Всем известно, что в России остро стоит демографическая проблема. Продолжительность жизни российского мужчины составляет в среднем 58 лет, а аналогичный европейский показатель — около 72 лет. Многие считают, что этот факт подчеркива-

ет превосходство Запада над Россией в жизненных стандартах. Однако это довольно спорный факт.

Средняя продолжительность жизни является далеко не единственным показателем благосостояния нации. Не меньшее значение имеет качественная составляющая процесса жизнедеятельности.

О каком уровне благосостояния можно вести речь, если количество людей, находящихся в беспомощном, или так называемом вегетативном, состоянии, на Западе постоянно растет? Какая экономическая польза от того, что молодая, экономически активная часть населения, вместо того чтобы строить свою жизнь и приносить экономическую пользу государству, вынуждена заниматься социальным обеспечением нетрудоспособных лиц? Демографическая ситуация в России ужасна, но на Западе она просто катастрофическая.

В общих чертах, не входя в подробности, обстоятельства, приведшие нас к “демографической яме”, можно назвать двумя словами — индустриальные революции. До индустриализации жизнь человека была основана на семейных ценностях, после индустриализации — на карьерном росте. До индустриализации человек был привязан к традиционным семейным ремеслам и предприятиям, был заинтересован в большом количестве детей, в которых видел будущих работников и надежду на обеспеченную старость. После индустриализации человек вынужден работать “винтиком” на огромном предприятии, дети являются помехой для карьерного роста, а обеспеченная старость призрачно гарантируется государством.

Прогресс — вещь необходимая. Но нельзя оценивать современную жизнь, пользуясь средневековым мировоззрением. Например, вышеприведенный факт о продолжительности жизни в России и на Западе.

Кроме того, в последнее время реальное совершеннолетие на Западе сместилось с восемнадцати лет до тридцати. Это не юридическое, а фактическое изменение. При этом никто не замечает растущую проблему инфантилизма западного общества. Старшее поколение заняло все ключевые позиции и искусствен-

но тормозит взросление поколения стремящегося прийти ему на смену. В некоторых западных странах наблюдается стойкая тенденция к увеличению числа людей в возрасте до тридцати лет, которые предпочитают жить со своими родителями. Причина этого элементарна — невозможность найти достаточный заработок.

В последние двадцать лет западные стандарты образования постоянно изменяются в сторону повышения сроков получения образования. Еще двадцать лет назад, для того чтобы стать врачом, требовалось отдать пять лет своей жизни на образование, юристом — четыре, бухгалтером — три. Сейчас — восемь, шесть и пять соответственно. Но это еще не все. Помимо образования вводятся всевозможные барьеры в виде дополнительных экзаменов, требований отработать по определенной специальности, например помощником юриста или бухгалтера, в течение нескольких лет, перед тем как получить право на осуществление самостоятельной профессиональной деятельности.

Причем даже после того как человек получил необходимое образование и лицензии, даже после того как он получил право заниматься определенной профессией, он считается всего лишь молодым специалистом. Ему предстоит еще долгий путь карьеры. Частенько таким “молодым специалистам” от двадцати восьми до тридцати пяти лет.

Не каждый человек может себе позволить отдать десять лет молодости для достижения цели, которая, может быть, никогда не будет реализована. Не каждый человек может себе позволить десять лет жить в нищете, подрабатывая тут и там, мечтая о том, как после получения образования и необходимых лицензий он наконец обретет достойный доход. Почему сложилась такая ситуация? Почему молодым все труднее занять свое место в жизни?

Это не связано с усложнением технологических процессов, более развитой медициной или усложнением законов. В последнее время мир перешел к упрощению всех технологических операций. Зачастую даже работа врача сводится лишь к

регулярному посещению семинаров, получению знаний о новых методах лечения и выписыванию антибиотиков.

Зачем молодой врач должен отдать двенадцать лет жизни, для того чтобы всего лишь получить право выписывать рецепты? Ответ один — обилие стариков в этой профессии, которые не хотят уходить на покой. Именно старики создают новые правила игры для желающих получить какую-либо профессию. Так они охраняют свое право на существование.

Проблема здесь одна — старики не способны менять мир. Все, что они могут делать, — занимать место, которое им не принадлежит. Опыт ничего не стоит, если он не подкреплён юношеской активностью и желанием перемен. К сожалению, западные возрастные цензы настолько высоки, что активности и желания что-то менять хватает только на то, чтобы получить необходимое образование и лицензии. После этого вся активность проходит по возрастным причинам: молодость уже прошла.

Именно демографическая ситуация привела к тому, что Запад превратился в статическое общество, где все больший вес приобретают красивые, умеющие правильно говорить и писать, обладающие прекрасным образованием и опытом, но совершенно бесполезные старики.

Сегодняшним двадцатилетним гражданам России можно только позавидовать. Несмотря на то, что многим из них кажется, что их западные сверстники находятся в более выгодном положении и имеют больше перспектив, именно они, молодые граждане Российской Федерации, через десять лет будут реально принимать решения и двигать вперед общество, в то время когда западные тридцатилетние “молодые специалисты” будут корпеть над книжками и выпрашивать пару долларов у своего отца, восьмидесятилетнего адвоката.

Проведенный выше анализ свидетельствует о том, что демографические риски имеют огромное значение не только для отдельных предприятий, работающих на рынке, но и для государства в целом. Поэтому решение демографических проблем требует принятия комплексных и неотложных мер как со сторо-

ны представителей бизнеса, так и со стороны органов государственной власти, политических и общественных организаций.

6.9. Финансовые риски

Под **финансовыми** понимаются риски, возникающие при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, так как в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

К финансовым относятся: валютный риск; кредитный риск; инвестиционный риск.

Поскольку в последнее время для отечественных предпринимателей все большую актуальность приобретает учет валютного риска, рассмотрим данный вид финансового риска более подробно.

Валютный риск — это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Среди основных факторов, влияющих на курс валют, нужно выделить состояние платежного баланса, уровень инфляции, межотраслевую миграцию краткосрочных капиталов. В целом на движение валютных курсов оказывает воздействие соотношение спроса и предложения каждой валюты. Помимо экономических на валютный курс влияют политические факторы.

В свою очередь валютный курс оказывает серьезное воздействие на внешнеэкономическую деятельность страны, являясь одной из предпосылок эквивалентности международного обмена. Тот или иной его уровень в значительной мере влияет на экспортную конкурентоспособность страны на мировых рынках. Заниженный валютный курс позволяет получить дополнительные выгоды при экспорте и способствует притоку иностранного капитала, одновременно дестимулируя импорт. Противоположная экономическая ситуация возникает при завышенном курсе

валюты (снижается эффективность экспорта и растет эффективность импорта).

Значительные непредвиденные колебания, отрыв валютного курса от соотношений покупательной способности усиливают напряженность в валютно-финансовой сфере, нарушают нормальный международный обмен.

Валютный риск включает в себя три разновидности.

Фондовый риск для фирмы состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых — акции или долговые обязательства — приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, в которой выражены активы фирмы, стоимость этих активов уменьшается.

Следует иметь в виду, что риск перевода представляет собой бухгалтерский эффект, но мало или совсем не отражает экономический риск сделки.

Более важным с экономической точки зрения является риск сделки, который рассматривает влияние изменения валютного курса на будущий поток платежей, а следовательно, на будущую прибыльность предприятия в целом. **Риск сделок** — это вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Риск сделок возникает из-за неопределенности стоимости в национальной валюте инвалютной сделки в будущем. Данный вид риска существует как при заключении торговых контрактов, так и при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления или платежей при пересчете в национальной валюте.

Кроме того, следует различать валютные риски для импортера и экспортера.

Риск для экспортера — это падение курса иностранной валюты с момента получения или подтверждения заказа до получения платежа и во время переговоров.

Риск для импортера — это повышение курса валюты в отрезок времени между датой подтверждения заказа и днем платежа. Таким образом, при заключении контрактов необходимо учитывать возможные изменения валютных курсов.

Одним из важнейших видов рисков, возникающих в условиях рыночной экономики, является кредитный риск. **Кредитный риск** связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; акционерами.

Разнообразие видов кредитных операций предопределяет особенности и причины возникновения кредитного риска: недобросовестность заемщика, получившего кредит; ухудшение конкурентного положения конкретной фирмы, получившей коммерческий или банковский кредит; неблагоприятная экономическая конъюнктура; некомпетентность руководства фирмы и т. д.

Зарубежные экономисты выделяют имущественный, моральный и деловой кредитные риски. **Деловой риск**, как правило, связывается со способностями предпринимателя производить прибыль за определенный промежуток времени. Под **моральным риском** подразумевается та часть риска, которая имеет отношение к займу денег и зависит от моральных качеств заемщика. **Имущественный риск** определяется тем, достаточно ли собственных активов заемщика для покрытия объема кредита.

Следующий вид финансового риска — **инвестиционный риск**. Данный вид риска связан со спецификой вложения денежных средств в различные проекты. В отечественной экономической литературе под инвестиционными часто подразумеваются риски, связанные с вложением средств в ценные бумаги. Очевидно, что это понятие много шире и включает в себя все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств.

Основные риски, относящиеся к группе инвестиционных, перечислены в табл. 6.1¹.

Таблица 6.1

Основные виды инвестиционных рисков

Вид риска	Определение	Уровень риска в России ²
1	2	3
Капитальный	Общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери	7–10
Селективный	Риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами	5–6
Процентный	Риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке	9–10
Страновой	Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	9–10
Операционный	Риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств	5–10
Временной	Риск инвестирования средств в неподходящее время, что неизбежно влечет за собой потери	6–8
Риск законодательных изменений	Потери от непредвиденного законодательного регулирования	6–10
Риск ликвидности	Риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества	8–10

¹ См.: Экономика и жизнь. 1993. № 51. С. 8.

² Экспертная оценка по 10-балльной шкале, повышение риска от 1 до 10.

1	2	3
Инфляционный	Риск того, что при высоком уровне инфляции доходы, получаемые от инвестированных средств, обесцениваются (с точки зрения реальной покупательной способности) быстрее, чем растут	7–10

Из данных, приведенных в табл. 6.1, видно, что уровень инвестиционного риска в России достаточно высок и составляет в среднем 7–10 баллов (для сравнения: в США данный уровень составляет в среднем 1–3,7 балла).

Инвестиционные риски играют важную роль в деятельности любой хозяйственной организации, так как она неизбежно выступает на инвестиционном рынке в двух взаимно противоположных качествах. С одной стороны, она является субъектом капиталовложений, приобретая акции других компаний или иные ценные бумаги. С другой стороны, любая организация имеет своих учредителей (собственников), вложивших в создание указанной организации определенные суммы денежных средств. С этой точки зрения фирма является объектом инвестиций.

В процессе управления инвестиционными рисками важно комплексно учитывать всю совокупность факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на рынок инвестиций. Только в этом случае возможно добиться должной эффективности долгосрочных капиталовложений.

6.10. Влияние криминогенных рисков на развитие бизнеса

Уровень **криминогенных рисков** в первую очередь зависит от степени криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Степень криминализации региона может характеризоваться различными показателями, основными из которых являются: уровень преступности, раскрываемость выявляемых преступле-

ний, доля населения, склонного к осуществлению противоправной деятельности, уровень наркотизации населения и др.

Уровень преступности определяется как отношение количества преступлений, зарегистрированных на территории конкретного региона в отчетном периоде, к общей численности населения данного региона. Как правило, уровень преступности отражает количество совершенных в отчетном периоде преступлений, приходящихся на каждые на 100 тыс. чел. населения региона.

Для расчета уровня преступности используется следующая формула

$$U_{\text{прест}} = K_{\text{прест}} / Ч_{\text{насел}}$$

где $U_{\text{прест}}$ — уровень преступности;

$K_{\text{прест}}$ — количество преступлений, выявленных на территории региона в течение отчетного периода;

$Ч_{\text{насел}}$ — численность населения региона.

Например, на территории города К. в течение 2006 г. было выявлено 1400 преступлений, численность населения данного города составляет 20 тыс. чел. Определим уровень преступности

$$U_{\text{прест}} = 1400 / 20 = 70 \text{ прест.} / \text{тыс. чел.}$$

Таким образом, уровень преступности на территории города К. в 2006 г. составил 0,7 преступления в расчете на 100 тыс. населения.

С показателем уровня преступности тесным образом связана **раскрываемость**, которая характеризует долю раскрытых преступлений в общем количестве выявленных преступлений на территории конкретного региона в течение отчетного периода.

Раскрываемость преступлений рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{\text{прест}} = K_{\text{прест.раск}} / K_{\text{прест.выявл}}$$

где $P_{\text{прест}}$ — раскрываемость преступлений;

$K_{\text{прест.выявл}}$ — количество преступлений, выявленных на территории региона в течение отчетного периода;

$K_{\text{прест.раск}}$ — количество преступлений, раскрытых на территории региона в течение отчетного периода.

Например, если из 1400 преступлений, выявленных на территории города К. в течение 2006 г., было раскрыто 1200, то уровень раскрываемости составит

$$P_{\text{прест}} = 1200 / 1400 = 0,86, \text{ или } 86\%.$$

Таким образом, раскрываемость преступлений на территории города К. составляет 86%, что на 1% выше нормативного показателя раскрываемости, установленного для правоохранительных органов Российской Федерации (85%).

Доля населения, склонного к осуществлению противоправной деятельности, исчисляется в процентах к общей численности населения изучаемого региона и включает в себя лиц, ранее привлекавшихся к уголовной ответственности либо ведущих асоциальный образ жизни.

Для расчета указанного параметра используется следующая формула

$$H_{\text{прот}} = Ч_{\text{прот}} / Ч_{\text{насел}}$$

где $H_{\text{прот}}$ — доля населения, склонного к осуществлению противоправной деятельности;

$Ч_{\text{прот}}$ — численность населения, склонного к осуществлению противоправной деятельности;

$Ч_{\text{насел}}$ — численность населения региона.

Допустим, в 2006 г. на территории города К. проживало 500 чел., ранее привлекавшихся к уголовной ответственности, 200 чел., имеющих судимость с отсрочкой исполнения приговора, 1 тыс. чел., дважды привлекавшихся к административной ответственности в течение одного года, и 300 чел., допускающих немедицинское потребление наркотических средств и психотропных веществ. Общее количество указанных лиц составляет 2 тыс. чел., численность населения города К. составляет 20 тыс. чел.

Рассчитаем долю населения города К., склонного к осуществлению противоправной деятельности:

$$H_{\text{прот}} = 2000 / 20\,000 = 0,1, \text{ или } 10\%.$$

Таким образом, доля населения города К., склонного к противоправной деятельности, составляет 10%.

Уровень наркотизации населения определяется как отношение числа лиц, допускающих немедицинское потребление наркотических средств и психотропных веществ, к общей численности населения:

$$У_{нарк} = Ч_{нарк} / Ч_{насел}$$

где $У_{нарк}$ — уровень наркотизации населения;

$Ч_{нарк}$ — число лиц, допускающих немедицинское потребление наркотических средств и психотропных веществ;

$Ч_{насел}$ — численность населения региона.

Применительно к приведенному выше примеру, уровень наркотизации населения города К. (где наркотики употребляют 300 чел.) составляет

$$У_{нарк} = 0,3 / 20 = 0,015, \text{ или } 1,5\%.$$

Наиболее важную роль в системе управления криминогенными рисками играет определение экономического ущерба, наносимого в результате противоправной деятельности.

Определение ущерба, наносимого преступлениями экономического характера, как правило, проблем не вызывает и рассчитывается исходя из общей стоимости похищенного или выведенного из строя имущества, размера неполученных доходов, суммы неуплаченных налогов, пошлин и сборов.

Более подробно целесообразно остановиться на экономическом ущербе от преступлений, носящих асоциальный характер, например от преступлений, связанных с незаконным оборотом наркотиков.

Наркотизация населения и распространение наркомании являются одной из основных проблем, стоящих перед нашей страной и мировым сообществом в целом. Увеличение объемов незаконного оборота наркотиков и большое число наркозависимых лиц не только подрывают здоровье нации, вызывают резкое обострение криминогенной обстановки, создают предпосылки для дестабилизации социальной, демографической и политической ситуации, но и негативным образом сказываются на динамике развития национальной экономики.

Оценку ущерба от распространения наркомании представляется целесообразным производить на основе стоимостной оценки. Данный показатель можно определить по двум основным сферам: демографической и бюджетно-финансовой.

1. Ущерб в демографической сфере как сумма ущерба от смертности в результате потребления наркотических средств и психотропных веществ и ущерба от заболеваемости наркоманией.

Ущерб от смертности в результате потребления наркотических средств и психотропных веществ можно рассчитать по следующей формуле:

$$Y_{см} = Ч_{ум.н} C_{жиз}$$

где $Ч_{ум.н}$ — число умерших от потребления наркотиков, чел.;

$C_{жиз}$ — стоимость человеческой жизни, руб./чел.

Для определения стоимости человеческой жизни предлагается использовать следующую формулу:

$$C_{жиз} = ВРП_{ср.душ} : (K_{реф} / 100),$$

где $ВРП_{ср.душ}$ — среднедушевой валовый региональный продукт города K .;

$K_{реф}$ — ставка рефинансирования Центрального банка РФ (13%).

Например, если в 2004 г. в городе K . объем валового регионального продукта был равен 53 383 млн руб., а численность населения — 1 026 700 чел., то среднедушевой валовый региональный продукт составил

$$ВРП_{ср.душ} = 53\,383 : 1\,026\,700 = 51\,994 \text{ руб.}$$

Тогда стоимость человеческой жизни в городе K . по состоянию на 2004 г. будет равна

$$C_{жиз} = 51\,994 : 0,13 = 399\,953 \text{ руб.}$$

На основании полученных данных и с учетом того, что в 2004 г. от передозировки наркотиков умерло 3 жителя города K ., можно рассчитать ущерб от смертности в результате потребления наркотических средств и психоактивных веществ

$$Y_{см} = 3 \cdot 399\,953 = 1\,199\,859 \text{ руб.}$$

Если в 2005 г. в городе К. валовый региональный продукт составил 64 347 млн руб., численность населения — 1 021 500 чел., то среднедушевой валовый региональный продукт будет равен

$$ВРП_{ср.душ} = 64\,347 : 1\,021\,500 = 62\,992 \text{ руб.}$$

Тогда стоимость человеческой жизни

$$С_{жиз} = 62\,992 : 0,13 = 484\,554 \text{ руб.}$$

За 2005 г. в городе К. умерло 13 лиц, допускающих немедицинское потребление наркотиков, соответственно ущерб от смертности в результате потребления наркотических средств и психоактивных веществ составил

$$У_{см} = 13 \cdot 484\,554 = 6\,299\,202 \text{ руб.}$$

По состоянию на 2006 г. в городе К. валовый региональный продукт был равен 78 694 млн руб., численность населения — 1 016 000 чел. Среднедушевой валовый региональный продукт

$$ВРП_{ср.душ} = 78\,694 : 1\,016\,000 = 77\,454 \text{ руб.}$$

Тогда стоимость человеческой жизни

$$С_{жиз} = 78\,694 : 0,13 = 605\,338 \text{ руб.}$$

С учетом того, что в 2006 г. на территории города К. умерло 18 наркоманов, ущерб от смертности в результате потребления наркотических средств и психоактивных веществ составил

$$У_{см} = 18 \cdot 605\,338 = 10\,896\,084 \text{ руб.}$$

Таким образом, наблюдается устойчивая тенденция роста ущерба от смертности в результате употребления наркотических средств и психотропных веществ в 2005 г. по сравнению с 2004 г. в 5 раз, в 2006 г. по сравнению с 2005 г. — в 1,7 раза. Это объясняется в первую очередь ростом числа умерших от употребления наркотиков (в 2004 г. — 3 чел., в 2005 г. — 13 чел., в 2006 г. — 18 чел.).

Ущерб от заболеваемости наркоманией можно определить по следующей формуле:

$$У_{заб} = Ч_{леч.нарк} С_{леч}$$

где $Ч_{леч.нарк}$ — число наркозависимых, проходивших лечение в государственных медицинских учреждениях, чел.;

$S_{леч}$ — средняя стоимость лечения одного больного наркоманией, тыс. руб. / чел.

Например, по состоянию на 2004 г. в наркологическом диспансере города К. с диагнозом наркомания на учете состояло 130 чел., среднегодовая стоимость лечения одного больного данной категории составила 21 тыс. руб. Рассчитаем ущерб от заболеваемости наркоманией

$$Y_{заб} = 130 \cdot 21\,000 = 2\,730\,000 \text{ руб.};$$

в 2005 г. на учете в городе К. состояло 120 наркоманов, лечение одного наркомана обошлось около 24 тыс. руб. / год. Соответственно, ущерб от заболеваемости наркоманией составил

$$Y_{заб} = 120 \cdot 24\,000 = 2\,880\,000 \text{ руб.};$$

в 2006 г. количество лиц, состоящих на учете с диагнозом наркомания, в городе К. увеличилось и составило 152 чел., стоимость лечения одного больного данной категории в среднем составила 27 тыс. руб. / год. Рассчитаем ущерб от заболеваемости наркоманией

$$Y_{заб} = 152 \cdot 27\,000 = 4\,104\,000 \text{ руб.}$$

2. Ущерб от распространения наркомании в бюджетно-финансовой сфере ($Y_{ф.б}$) складывается из четырех основных составляющих:

1) ущерб от расходования бюджетных средств на борьбу с наркоманией ($Z_{б.н}$);

2) ущерб от содержания заключенных, осужденных за преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков ($Z_{н.н}$);

3) ущерб от содержания заключенных, которые на момент совершения преступления являлись наркозависимыми ($Z_{н.з}$);

4) ущерб от расходования бюджетных средств на содержание аппарата по профилактике и борьбе с распространением наркотиков ($Z_{н.к}$).

$$Y_{ф.б} = Z_{б.н} + Z_{н.н} + Z_{н.з} + Z_{н.к}.$$

Например, в городе К. ущерб от расходования бюджетных средств на борьбу с наркоманией составил в 2004 году

$$Z_{б.н} = 11\,371,5 \text{ руб.};$$

в 2005 году

$$З_{б.н} = 15\,137,5 \text{ руб.};$$

в 2006 году

$$З_{б.н} = 304,0 \text{ руб.}$$

Рассчитаем ущерб от содержания заключенных, осужденных за преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков, совершенные на территории города К.

В 2004 г. в городе К. за преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков, были осуждены 266 чел., среднегодовые расходы на содержание одного заключенного составили 29 758 руб.

$$З_{н.н} = 266 \cdot 29\,758 = 7\,915\,628 \text{ руб.}$$

В 2005 г. в городе К. за преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков, были осуждены 211 чел., среднегодовые расходы на содержание одного заключенного составили 25 734 руб.

$$З_{н.н} = 211 \cdot 25\,734 = 5\,429\,874 \text{ руб.}$$

В 2006 г. в городе К. за преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков, были осуждены 377 чел., среднегодовые расходы на содержание одного заключенного составили 28 342 руб.

$$З_{н.н} = 377 \cdot 28\,342 = 10\,684\,934 \text{ руб.}$$

Определим ущерб от содержания заключенных, которые на момент совершения преступления являлись наркозависимыми.

В 2004 г. в исправительно-трудовых учреждениях города К. содержалось 132 заключенных данной категории, соответственно, затраты на их содержание составили

$$З_{н.з} = 132 \cdot 29\,758 = 3\,958\,026 \text{ руб.}$$

В 2005 г. в исправительно-трудовых учреждениях города К. содержалось 163 заключенных данной категории, соответственно, затраты на их содержание составили

$$З_{н.з} = 163 \cdot 25\,734 = 4\,194\,642 \text{ руб.}$$

В 2006 г. в исправительно-трудовых учреждениях города К. содержалось 160 заключенных данной категории, соответственно, затраты на их содержание составили

$$З_{н.з} = 160 \cdot 28\,342 = 4\,534\,720 \text{ руб.}$$

Ущерб от расходования бюджетных средств на содержание аппарата по профилактике и борьбе с распространением наркотиков в городе К. соответственно составил
в 2004 году

$$З_{н.к} = 24\,492,790 \text{ руб.};$$

в 2005 году

$$З_{н.к} = 52\,636,452 \text{ руб.};$$

в 2006 году

$$З_{н.к} = 26\,000,0 \text{ руб.}$$

Таким образом, в городе К. ущерб от незаконного оборота наркотиков бюджетно-финансовой сфере составил
в 2004 году

$$У_{ф.б.} = 11\,371,5 + 2707,978 + 4999,344 + 24\,492,790 = 43\,571,612 \text{ тыс. руб.};$$

в 2005 году

$$У_{ф.б.} = 15\,137,5 + 283,074 + 4786,524 + 52\,636,452 = 72\,843,55 \text{ тыс. руб.};$$

в 2006 году

$$У_{ф.б.} = 304,0 + 10\,684,934 + 4534,720 + 26\,000,0 = 41\,523,654 \text{ тыс. руб.}$$

По результатам проведенных выше расчетов можно составить сводную таблицу, отражающую совокупный экономический ущерб от распространения наркомании на территории города К. (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Ущерб от распространения наркомании
на территории города К. в 2004–2006 гг.**

Год	Ущерб в демографической сфере		Ущерб бюджетно-финансовой сфере, тыс. руб.	Общий ущерб, тыс. руб.
	от смертности в результате потребления наркотических средств и психоактивных веществ, тыс. руб.	от заболеваемости наркоманией, тыс. руб.		
2004	1199,859	2730,0	43 571,612	47 501,471
2005	6299,202	2880,0	72 843,55	82 022,752
2006	10 896,084	4104,0	41 523,654	56 523,738

Таким образом, рост ущерба от распространения наркомании на территории города К. в 2005 г. по сравнению с 2004 г. составил 72,67%. Однако благодаря усилиям, предпринимаемым правоохранительными органами, органами государственной власти и местного самоуправления, а также религиозными, политическими и общественными организациями, в 2006 г. удалось добиться снижения ущерба от распространения наркомании на 31,09%.

Последующий сравнительный анализ рассмотренных выше показателей применительно к различным регионам страны позволяет выявлять территории с более или менее острой криминальной обстановкой, что может иметь существенное значение при принятии управленческих решений, касающихся размещения долгосрочных капиталовложений или открытия дочерних предприятий в ходе диверсификации бизнеса.

6.11. Инновационные риски

Развитие современной экономики неразрывно связано с научно-техническим прогрессом. Благодаря опережающим темпам развития науки и техники в деловой и экономической жизни постоянно возникают новые виды предпринимательской деятельности, на рынке появляются новые товары, в производство внедряются новые технологии, осваиваются нетрадиционные методы товаропродвижения. В связи с этим все большее значение в бизнесе приобретают инновационные риски.

Инновационные риски — это вероятность потерь при запуске в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, и при освоении новых технологий, которые могут не обеспечить ожидаемого повышения эффективности производства.

Инновационные риски могут возникать в следующих основных ситуациях:

1) при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемым. Подобные инвестиции будут приносить фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем дан-

ной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска — возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

2) при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги установленным стандартом в связи с использованием старого оборудования;

3) при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, если оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачной реализации инновационного проекта.

Уровень инновационных рисков достаточно высок. Возможность потерь и неудач в этой сфере гораздо выше, чем во всех остальных. Достаточно сказать, что в среднем только четыре из десяти инновационных проектов заканчиваются успешно, остальные шесть, согласно данным статистики, заведомо обречены на неудачу. Именно поэтому венчурные компании (фирмы, занимающиеся разработкой и внедрением инновационных проектов) при планировании своей финансово-хозяйственной деятельности используют самые высокие ставки рентабельности.

6.12. Логистические риски

Отдельно следует выделить **логистические** (или **транспортные**) **риски**. Они отражают потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

В системе управления логистическими рисками ключевое значение имеет характер распределения ответственности за гибель или порчу товара в процессе транспортировки между продавцом и покупателем.

С этой целью Международной торговой палатой в Париже в 1919 г. была разработана и в 1936 г. унифицирована система базисных условий поставки товаров. Сегодня эта система отражена в международном документе “Инкотермс-2000”.

В настоящее время различные транспортные риски классифицируются по степени и по ответственности в четырех группах: E, F, C, D.

Группа E включает одну ситуацию — когда поставщик (продавец) держит товар на своих собственных складах (Ex Works). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта уже принимается покупателем.

Группа F содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и соответственно рисков:

- FCA означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;

- FAS означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;

- FOB означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа C включает ситуации, когда экспортер, продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимают на себя никакого риска. Это следующие конкретные ситуации:

- CFR означает, что продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;

- CIF означает, что, кроме обязанностей, как в случае CFR, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;

- CPT означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;

- СІР означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме этого, продавец обеспечивает и платит стоимость страховки товара.

Последняя группа терминов D означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

- DAF означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски принимает на себя покупатель;

- DES означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна;

- DEQ означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;

- DDU означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще всего это склад) на территории покупателя;

- DDP означает, что продавец ответствен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

6.13. Общая характеристика отраслевых и структурных рисков

Отраслевой риск — это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, зависящая от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

С работой предприятий отрасли, а следовательно, и с уровнем отраслевого риска непосредственно связаны стадия промышленного жизненного цикла отрасли и внутриотраслевая среда конкуренции. При этом уровень внутриотраслевой конкуренции является источником информации об устойчивости фирм в данной отрасли по отношению к фирмам других отраслей и, как правило, служит оценкой отраслевого риска. Об уровне внутриотраслевой конкуренции позволяет судить следующая информация:

- степень ценовой и неценовой конкуренции;
- легкость или сложность вхождения организации в отрасль;
- наличие или недостаток близких и конкурентоспособных по цене заменителей;

- уровень платежеспособного спроса;
- наличие необходимых организации ресурсов;
- политическое и социальное окружение.

Однако перечисленные условия, в которых функционирует отрасль, подвержены неожиданным, иногда резким изменениям. Поэтому хозяйствующим субъектам необходимо постоянно учитывать отраслевой риск при любых видах деятельности.

С отраслевыми рисками тесным образом связаны **структурные**. Они возникают вследствие структурных изменений в экономике. В наиболее общем виде под структурными изменениями в экономике понимается исчезновение одних, устаревших отраслей и возникновение других, принципиально новых.

Примерами структурных изменений могут служить отказ от использования паровых машин в связи с изобретением электромоторов и двигателей внутреннего сгорания; замена виниловых грампластинок лазерными компакт-дисками; почти полное вытеснение с рынка печатных машинок, связанное с появлением возможности компьютерной обработки текста.

Структурные изменения почти всегда имеют такие негативные последствия, как разорение отдельных производителей, недобросовестная конкурентная борьба за вновь возникающие рынки, рост безработицы, снижение уровня социальной и политической стабильности общества.

Вследствие этого любой предприниматель и менеджер должны учитывать в своей работе отраслевые и структурные риски с целью сохранения эффективности бизнеса.

Основные положения главы 6

- Внешними считаются риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде.

- Обычно возникновение внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

- Факторы внешней среды организации, вызывающие появление предпринимательских рисков, можно условно разделить на факторы прямого и косвенного воздействия.

- К факторам прямого внешнего воздействия на организацию относятся поставщики, инвесторы, профсоюзы, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

- В число факторов косвенного внешнего воздействия входят международные события и международные экономические отношения; научно-технический прогресс; возникновение и развитие новых видов продукции, технологий, оборудования; политические факторы: столкновения противоборствующих политических партий и группировок, смена государственной власти в результате революций, переворотов, перевыборов и т. п.; общее состояние национальной экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность; социально-культурные факторы.

- Основными причинами возникновения внешних рисков являются нестабильная международная и внутривнутриполитическая обстановка, экономические кризисы, колебания валютных курсов, непредвиденные изменения в структуре спроса и предложения, научно-технические революции, природные катаклизмы и экологические катастрофы.

- В большинстве случаев руководство организации не может непосредственно влиять на причины возникновения и факторы развития внешних рисков. Поэтому менеджеры для управления внешними рисками обычно используют исключительно методы косвенного воздействия.

- Основными видами внешних рисков являются политические, экономические, природные, национальные, экологические, коммерческие, демографические, финансовые, криминогенные, структурные, инновационные и логистические.

- Политические риски представляют собой возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

- Под экономическими понимаются риски, возникновение которых обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

- Природный риск представляет собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

- Под национальными рисками понимается категория предпринимательских рисков, возникновение которых обусловлено социально-культурными традициями и особенностями государства, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

- Под экологическим риском следует понимать потенциально существующую возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

- Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

- Демографическими являются риски, непосредственным образом связанные с динамикой количественного и качественного состава населения региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

- Под финансовыми понимаются риски, возникающие при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

- Криминогенные риски отражают степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

- Инновационные риски — это вероятность потерь, возникающих при запуске в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, и осво-

ении новых технологий, которые могут не обеспечить ожидаемого повышения эффективности производства.

- Логистические (или транспортные) риски отражают потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процесс его транспортировки от продавца к покупателю.

- Отраслевой риск — это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

- С отраслевыми рисками тесным образом связаны структурные. Они возникают вследствие структурных изменений в экономике. В наиболее общем виде под структурными изменениями в экономике понимается исчезновение одних, устаревших отраслей народного хозяйства и возникновение других, принципиально новых.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое внешняя среда организации?
2. Перечислите основные факторы внешней среды организации, относящиеся к среде прямого воздействия.
3. Какие факторы внешней среды оказывают косвенное воздействие на организацию?
4. Какую роль в деятельности современной организации играют поставщики и инвесторы?
5. Охарактеризуйте роль профсоюзов в системе современного менеджмента.
6. Какое воздействие на эффективность работы организации оказывают потребительские предпочтения и деятельность фирм-конкурентов?
7. Каким образом могут влиять на организацию международные события и международные экономические отношения?
8. Раскройте роль научно-технического прогресса в развитии современного бизнеса и менеджмента.
9. Охарактеризуйте специфику влияния на организацию внутриполитических факторов внешней среды.
10. Каким образом влияет на деятельность хозяйственно самостоятельной организации общее состояние национальной экономики?

11. Что собой представляют социально-культурные факторы внешней среды?
12. Дайте определение внешних рисков.
13. Перечислите основные причины возникновения внешних рисков.
14. Назовите основные виды внешних рисков.
15. С чем связано возникновение политических рисков?
16. Охарактеризуйте основные виды политических рисков.
17. Выделите основные географические сферы возникновения политических рисков.
18. Может ли менеджер непосредственным образом воздействовать на причины возникновения политических рисков?
19. Проведите сравнительный анализ природных и экологических рисков, выявите их общие черты и характерные отличия.
20. Дайте определение коммерческого риска.
21. Каковы причины возникновения коммерческих рисков?
22. Дайте определение и охарактеризуйте основные виды финансовых рисков.
23. Дайте сравнительную характеристику отраслевых и структурных рисков.
24. В каких управленческих ситуациях могут возникать инновационные риски?
25. В чем состоит сущность управления экологическими рисками?
26. Какие меры должны приниматься для профилактики экологических катастроф?
27. Охарактеризуйте механизм действия экологического страхования.
28. Дайте определение логистического риска.
29. Каким международным нормативным документом регламентируется порядок распределения бремени логистических рисков между продавцом и покупателем товара?
30. Охарактеризуйте основные виды базисных условий поставки.

Глава 7

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ АДМИНИСТРАТИВНЫМИ РИСКАМИ

7.1. Внутренняя среда организации как область возникновения внутренних административных рисков

Основная сфера деятельности любого руководителя ограничивается пространством внутренней среды организации.

Как отмечено в главе 1, **внутреннюю среду организации** составляют все ее элементы, а также связи и отношения между этими элементами, складывающиеся в процессе управления данной организацией.

Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Однако это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор может быть сформирован по воле какой-либо силы, не зависящей от воли руководства.

Сложность и многообразие факторов внешней среды позволяют разработать множество научных подходов к их классификации и изучению. Например, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рассматривают внутреннюю среду организации с позиций системного подхода, согласно которому все внутренние переменные организации в своей совокупности рассматриваются как социально-технические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенство одной переменной, например, такой как технология, не обязательно может вести к повышению производительности.

сти, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях. По мнению указанных авторов, основными факторами внутренней среды организации, которые требуют наиболее пристального внимания со стороны руководства, являются цели, структура, задачи, технология и люди¹. Рассмотрим вышеперечисленные факторы более подробно.

В самом определении понятия “организация” подчеркивается, что она представляет собой группу людей с осознанными общими целями. С этой точки зрения организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа людей в процессе совместной деятельности.

В процессе планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, как и у организаций различных типов. Для того чтобы получить, например, прибыль, предприятию необходимо сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководящего и исполнительного персонала. Некоммерческие организации (государственные органы, учебные заведения, бюджетные лечебно-профилактические учреждения и т. д.) также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности и рациональному расходованию выделяемых для финансирования их деятельности средств.

Структура организации представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей.

¹ См.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 102.

Обычно выделяют две основные концепции построения организационных структур: основанную на специализированном разделении труда и основанную на определении сфер контроля.

В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т. е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко.

Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно с поварами и официантами то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение труда, которое позволяет четко проследить функции и цели деятельности отдельных работников или структурных подразделений.

Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т. е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации позволяет в конечном результате создать иерархию управленческих уровней. Число лиц, подчиненных одному

руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры. Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная “высота” структуры организации не зависят от размера организации.

Например, Римско-католическая церковь — организация, насчитывающая миллионы членов во всем мире, имеет только четыре уровня. В отличие от нее стандартная армейская рота, насчитывающая сто человек, имеет дюжину воинских званий и столько же уровней управления.

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам известного американского исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что “делаются нужные, правильные вещи”. А эффективность является следствием того, что “правильно создаются эти самые вещи”¹.

И первое, и второе одинаково важно. Все компании, добившиеся значительных успехов, делали “правильные вещи”, выбрав цель, которая соответствовала какой-то важной потребности, существующей в мире. Кроме того, эти организации делали “свои вещи правильно”.

Наиболее распространенным показателем, используемым для оценки результативности организации, является ее производительность. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Отдел маркетинга, который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность. Точно так же, как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество работы, можно говорить лишь о снижении производительности.

¹ Managing for the Future/ Peter F. Drucker. — N. Y., 1992. P. 48.

Таким образом, ключевой составляющей производительности является качество.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Важнейшим источником роста эффективности производства является постоянное повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции. В современной сложной системе производства продукции осуществляется жесткая функциональная интеграция всех составляющих. Системный подход к качеству продукции позволяет объективно выбирать масштабы и направления, методы производства, обеспечивающие наибольший эффект усилий и средств, затраченных на повышение качества продукции. Важную роль в системе обеспечения эффективности производственной деятельности играет контроль.

Отечественные исследователи П. Забелин, П. Нестеров и В. Федцов определяют контроль как слежение за процессом достижения целей организации¹.

Планирование дает ответ на вопрос: “Что будет делать предприятие?” Функция организации раскрывает, как надо делать то, что было запланировано. Функция контроля в менеджменте устанавливает, что и как контролируется.

Как правило, в организации создается и действует двойная система контроля, включающая управленческий и производственный контроль. Первый охватывает систему директивного управления и “описывает” действия второго.

Можно выделить три основных условия осуществления эффективного контроля:

- уменьшение влияния неопределенности внешней среды;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- развитие успехов.

Менеджеры различных уровней управления имеют различный уровень полномочий. Следовательно, разумно установить уровни и масштаб контроля в организации:

¹ Забелин П., Нестеров П., Федцов В. Предпринимательский менеджмент. — М.: Приор, 1999. С. 108.

1) стратегический контроль осуществляется высшим руководством организации и охватывает ее цели, ресурсы, стратегию;

2) управленческий контроль осуществляется всеми уровнями менеджмента и относится ко всем проблемам получения и использования ресурсов, а также концентрации их на приоритетных направлениях работы;

3) оперативный контроль среднего звена — качества выполнения конкретных работ и заказов.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Считается, что если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно подразделяются на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами) и информацией.

Два других важных момента в работе — это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день.

Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях, так как предприниматели поняли, что она повышает прибыль за счет увеличения производительности и снижения затрат на производство.

Совокупность методов, приемов и способов выполнения поставленных задач обозначают термином **“технология”**.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение конкретной задачи включает использование конкретной технологии.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии:

1) промышленной революцией;

2) стандартизацией и механизацией;

3) применением конвейерных сборочных линий.

Автоматизация и механизация, т. е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства. Приготовление дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания имеет, например, в своей основе опыт фирмы “МакДоналдс” в приготовлении гамбургеров.

Все технологии производственных предприятий можно подразделить на три категории.

Первая категория технологий обеспечивает единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Коммерческие “Боинги” или военные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли — все эти виды изделий производятся индивидуально.

Вторая категория технологий предназначена для массового или крупносерийного производства и применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

Третья категория технологий является основой непрерывного производства. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное производство, работа электростанций.

Хотелось бы отметить, что никакой тип технологий не может считаться “лучшим”, каждый имеет свои преимущества и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Наглядным примером может стать производство автомобилей “Феррари” по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отношении пре-

восходит все типы автомобилей массового производства. Однако технология индивидуального обслуживания при изготовлении “Феррари”, позволяющая этим автомобилям бороться за Гран При, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах.

Таким образом, технология индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей, является неактуальной. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор.

Внутри организации люди также являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества *людей*, которые являются пятой внутренней переменной организации.

Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные — не что иное, как группы людей. Когда закрывается завод, решение принимает конкретный человек, а не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не “рабочие”, а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Специфика поведения конкретного человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и окружающей ее среды. Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник.

Рациональный отбор персонала в соответствии со спецификой производственных операций — одно из наиболее эффективных средств увеличения выгоды от специализации, поэтому при подборе кадров важно учитывать образование и опыт сотрудни-

ков. Этот процесс постоянно усложняется, и на сегодняшний день поиск подходящего кандидата для выполнения ответственной работы представляет собой довольно длительную процедуру.

Прежде чем приглашать новых сотрудников, каждый менеджер должен ответить себе на вопрос: “Чего я хочу от кандидата?” Условно этот процесс можно разделить на два этапа, которые позволяют определить характер и уровень способностей кандидата. Первый этап позволяет установить, какие обязанности необходимо будет выполнять кандидату и какова должна быть при этом его квалификация. Второй этап — определение специфических черт характера и поведения (энтузиазм, соревновательность, коммуникабельность, напористость, умение добиваться результата и др.).

Если с самого начала руководитель сумеет определить, что именно ему нужно, то он сможет отобрать кандидата, который будет соответствовать этим требованиям и ожиданиям в будущем.

Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике в поведение данного человека помимо его профессиональной квалификации вносят коррективы и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить исходя из предварительной оценки его способностей.

Это одна из причин, побуждающих многие организации повышать уровень способностей конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики данного работника подходят для новой работы.

В этом плане большое значение имеет такая характеристика, как *предрасположенность*, т. е. имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, одаренность, предрасположенность становится как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности наиболее очевидно в таких областях, как музыка, спорт, искусство.

Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и деньги, затраченные на его обучение, будут израсходованы впустую.

Результаты работы сотрудников, т. е. их вклад в достижение общей цели организации, естественно, не одинаковы. В любой организации есть лидеры, аутсайдеры и “середняки”. Для выявления указанной дифференциации и принятия соответствующих управленческих решений в организации должна функционировать единая система оценки работы персонала.

Для достижения намеченных целей важны профессионализм руководителя, его профессиональная культура, умение спланировать и распределить обязанности, обеспечить надлежащий контроль, поэтому создание сплоченной рабочей команды является важнейшим условием продуктивной работы организации. Команда позволяет сфокусировать энергию трудового коллектива и обеспечить неформальное лидерство.

Менеджер должен стремиться создавать условия для неформального лидерства. А разумное использование фактора поощрения позволяет поддерживать инициативу и принятие подчиненными дополнительной ответственности при решении поставленных задач. Менеджер, являясь лидером команды, должен разграничивать свои обязанности и обязанности других ее членов. У каждого руководителя должно быть четкое понимание границ власти при принятии решений.

Еще один аспект различий между людьми — это их *отношение* к определенным событиям, или социальные установки. Отношение к труду является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий внутренней среды, продолжительности рабочего дня и стимулирования труда.

С понятием “отношение” теснейшим образом связаны индивидуальные ценности. **Ценности** — это общие убеждения, вера в то, что хорошо и что плохо или что безразлично в жизни. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, религиозных заведениях, их воспитывают в детях родители,

они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга.

Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу. В итоге во многих организациях формируются особые установки, определяющие специфику индивидуального и коллективного поведения работников.

7.2. Эволюционный подход к изучению и анализу внутриорганизационных факторов

Сущность **эволюционного подхода** к изучению систем управления состоит в том, что организация рассматривается с учетом основных этапов ее жизненного цикла.

Современные российские исследователи в области научного управления Н. В. Хмельникова и Е. В. Попов отмечают, что понимание организации как системы является аксиомой современной управленческой теории, однако при разработке эволюционных подходов принцип системности не реализуется в полной мере¹. Организация в теории жизненных циклов предстает как условно первичный элемент анализа, динамика ее внутренней структуры системно не изучается.

В настоящее время можно говорить о ряде подходов, целенаправленно исследующих трансформацию отдельных составляющих внутренней среды организации с течением времени. Примером могут служить исследования Г. Минцберга, посвященные организационным структурам²; модель эволюции организационных способностей К. Кристенсена и М. Овердорфа³;

¹ См.: Хмельникова Н. В., Попов Е. В. Организация в теории жизненных циклов // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 50.

² См.: Минцберг Г. Структурирование организаций: Стратегический процесс. — СПб: Питер, 2001. С. 254–280.

³ См.: Кристенсен К., Овердорф М. Разрушительные перемены // Искусство управления. 2001. № 5. С. 46–60.

концепцию эволюции культуры и лидерства Э. Шейна¹. Российский ученый О. Лавизина рассматривает проблемы формирования, функционирования и развития современной организации преимущественно через призму социального компонента².

Все вышеперечисленные подходы имеют общий существенный недостаток: они не учитывают, что организация в целом не исчерпывается структурным, культурным или (в более широком смысле) социальным измерением, будучи многомерной и мультипространственной системой, одновременно представленной в различных функциональных измерениях.

Признание сложности и неоднородности внутренней среды организации обуславливает необходимость учета системного принципа полидинамичности, который предполагает, что различные элементы внутренней среды организации характеризуются не только собственным “содержательным измерением”, но и самобытной эволюцией, скорость которой неодинакова и не совпадает со сроками присутствия организации на рынке.

Зачастую неожиданные результаты исследования “выдающихся” компаний, изложенные в книге Дж. Коллинза “От хорошего к великому”, заставляют пересмотреть многие традиционные взгляды на эволюцию организации, продемонстрировав неоднозначность протекающих в ее внутренней среде процессов. Автор утверждает, что “выдающиеся компании сохраняют свои ключевые ценности и главный смысл, но их стратегии и тактики операционной деятельности адаптируются к изменениям в мире бесконечное множество раз”³.

Например, какой смысл следует вкладывать в понятие “зрелой” организации, учитывая, что она может обладать “устоявшейся” организационной культурой, но при этом применять

¹ См.: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб: Питер, 2002.

² Лавизина О. Проблемы формирования, функционирования и развития современной организации // Менеджмент в России и за рубежом 2003. № 5. С. 34.

³ Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Пер. с англ. 5-е изд. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2006. С. 228.

новые поведенческие стереотипы, порожденные требованиями времени, стереотипы, которые необходимо логично вписать в существующую культурную среду.

В свете вышеизложенного представляется целесообразной разработка нового подхода к теории жизненного цикла организации, позволяющего изучать жизненные циклы организации с учетом структуры и особенностей ее отдельных элементов и упором на характер эволюции как организации в целом, так и каждого ее отдельного элемента.

Такая постановка проблемы позволит заменить понимание развития организации как смены стадий жизненного цикла интерпретацией взаимодействия элементов внутренней среды организации, находящихся на разных стадиях собственных жизненных циклов.

Данной проблеме посвящена работа Н. В. Хмельниковой и Е. В. Попова о жизненном цикле внутренней среды организации¹. Исходным пунктом предлагаемого указанными исследователями подхода является структурирование внутренней среды организации с выделением первичных системных элементов.

Организационные парадигмы содержат разные точки зрения на проблему внутренней среды организации. Технологии, контракты, ресурсы, “ключевые компетенции”, “динамические способности”, возможности — вот далеко не полный перечень категорий, используемых для описания внутреннего потенциала организации.

На этом фоне выделяется эволюционная теория, появление которой инициировано работами Р. Нельсона и С. Уинтера², обогатившими категориальный аппарат теории организации понятием “*организационная рутин*”. Термин введен для привычных, предсказуемых, повторяющихся образцов деятельности. В отличие от иных “первичных элементов”, организационные рутины привносят в организацию стабильность, но

¹ См.: Хмельникова Н. В., Попов Е. В. Указ. соч.

² См.: Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. — М: Дело, 2002. С. 61.

одновременно выступают основной причиной происходящих в организации изменений при формировании новых внешних условий функционирования. На этом основании можно утверждать, что категория “организационная рутина” выступает наиболее адекватной основой для построения эволюционной модели жизненного цикла внутренней среды организации. Р. Нельсон и С. Уинтер отмечали, что организационную рутину можно уподобить биологическому гену, поскольку она наследуется организацией и подвержена отбору по способности генерировать прибыль для организации¹.

Рутинный подход позволяет представить организацию как иерархию организационных рутин. На рис. 7.1 представлена многослойная пирамидальная структура внутренней среды предприятия, предложенная Г. Клейнером и показывающая основные уровни воплощения организационных рутин². Слои расположены с учетом особенностей воспроизводства, сохранения и эволюции рутин соответствующих уровней.

В основании пирамиды располагается фундаментальная группа уровней, изменения в которых происходят медленно, так как они глубоко укоренены во внутренней среде предприятия. К фундаментальной группе относятся ментальные, культурные, когнитивные и институциональные особенности предприятия. Рутинны фундаментального уровня формируют так называемый “социально-экономический генотип” — совокупность наследуемых признаков организации².

В верхней части пирамиды представлены функциональные уровни — организационно-управленческие и технико-технологические особенности, поведенческие паттерны и опыт рыночного функционирования предприятия. Эти слои подвижнее и подвержены изменениям в более короткий промежуток времени, они обеспечивают накопление, преобразование и структурирование организационного опыта.

¹ См.: Нельсон Р., Уинтер С. Указ. соч. С. 61.

² См.: Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47–69.



Рис. 7.1. Пирамида фундаментальных и функциональных факторов деятельности предприятия

Пронизывая деятельность предприятия и находясь в соподчиненности, взаимодействуя друг с другом, фундаментальные и функциональные рутинные уровни формируют объективные предпосылки эволюции внутренней среды организации в целом.

С точки зрения рутинного подхода организация рассматривается как объект, состоящий из разнокачественных элементов, определенных в различных по содержанию и функциям пространствах, но одновременно и как система, включающая организационные рутины.

Как уже отмечалось ранее, эволюция рутин имеет собственные закономерности. Следственно, организация предполагает не только сложное взаимодействие рутин различной природы, но и непрерывное взаимопроникновение нарождающихся, зрелых и устаревающих рутинных укладов.

Модель жизненного цикла организационной рутины позволяет сформулировать новое определение **эволюции организации** —

это взаимодействие организационных рутин, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

С системно-интеграционной точки зрения организационные изменения реализуются как трансформация всей многослойной пирамиды внутренней среды организации в целом, при условии, что каждый уровень имеет собственную скорость преобразований. Условный график жизненного цикла организационной рутины, включающий в себя три этапа, представлен на рис. 7.2.

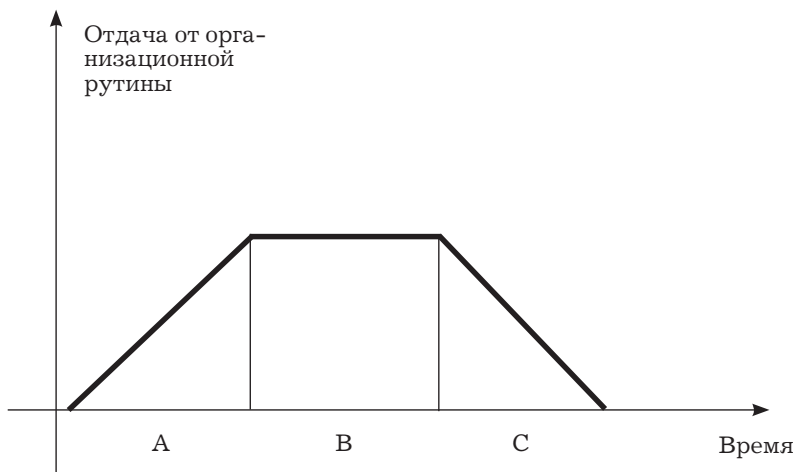


Рис. 7.2. Жизненный цикл организационной рутины:
А — прорутинность (зарождение); В — рутинность (укоренение);
С — пострутинность

Исходный этап, который можно определить как **прорутинность**, предполагает формирование (зарождение) новой организационной рутины, уточнение ее рыночных перспектив. В пределах данного этапа отдача (рост дохода, прибыли, сокращение издержек) от изменений устоявшихся комплексов деятельности организации должна увеличиваться.

Второй этап, обозначенный как **рутинность**, представляет собственно рутинное состояние внутрифирменных институтов, ценностей, ментальных особенностей и поведенческих паттер-

нов, когда они укореняются во внутренней среде организации. На этом этапе находятся организационные рутины, оправдавшиеся как источник конкурентоспособности, принесшие организации устойчивую пользу.

Наконец, третий этап, названный *пострутинностью* (“жесткостью”), относится к устаревающим институционально-культурным и поведенческим укладам, отдача от которых постепенно снижается. Они, пользуясь термином Д. Леонарда-Бартона, являются своеобразными “окостенелостями”, или “жесткостями”, которые должны быть разрушены. В статье “Ключевые возможности и ключевые жесткости: парадокс управления в развитии нового продукта” Д. Леонард-Бартон определяет “окостенелости” как разновидности прежних норм, ценностей, знаний, навыков и систем управления, которые трудно поддаются изменениям¹. В другой своей работе “Источники знаний” Д. Леонард-Бартон выделяет четыре координаты ключевых компетенций, которые с течением времени при потере адекватности могут стать элементами ключевых “окостенелостей”: физические системы, управленческие системы, навыки с умениями и знаниями, а также ценности².

Особенности предлагаемого подхода состоят в том, что в модели жизненного цикла отсутствует противопоставление рутины и инновации. Эволюционирует сама организационная рутина. Не следует рассматривать рутинность и инновационность как два разных по сущности состояния внутриорганизационных процессов. Речь должна идти о различных состояниях рутинности функционирования организации. По сути организация представляет собой совокупность устоявшихся рутинных моделей, тогда как инновация — процесс формирования новой организационной рутины взамен устаревшей. Понятие “рутинизация” было пред-

¹ См.: Leonard-Barton D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal. 1992. Vol. 13. P. 111–125.

² См.: Leonard-Barton D. Wellsprings of Knowledge // Harvard Business School Press. 1995. Vol 6. P. 32.

ложено английским социологом Э. Гидденсом, исследовавшим природу функционирования локальных социальных сообществ, к которым относится и организация. Понимая “рутинизацию как обеспечение устойчивости неких образцов поведения во времени, их регулярности, стабильности и предсказуемости”, он отмечал, что “социализация индивидов может состояться только в рутинизированном контексте, дающим им чувство общности, безопасности, доверия, возможность отслеживать и интерпретировать собственные и чужие действия”¹.

Модель жизненного цикла, приведенная на рис. 7.2, демонстрирует три возможных состояния организационной рутины — “новая”, “укоренившаяся”, “устаревающая”, выделяя четкий критерий, позволяющий разделять отдельные фазы жизненного цикла рутины и фиксировать их продолжительность. Это и есть динамика отдачи организационной рутины. Естественно, что наиболее динамичными, а следовательно, и наиболее рискованными, являются новая и устаревающая формы организационной рутины. Очевидно, что именно эти две формы и требуют наиболее пристального внимания со стороны руководства организации в процессе риск-менеджмента.

Принципиальным вопросом, определяющим перспективы практического использования предлагаемой эволюционной модели, является определение факторов, влияющих на продолжительность жизненного цикла разных организационных рутин, длительность отдельных стадий жизненного цикла, а также показатели отдачи организационной рутины.

Очевидны две группы факторов, вызывающих укоренение или разрушение организационных рутин, определяющих величину и динамику отдачи от их использования:

1) внутренние — величина издержек рутинизации, т. е. затрат предприятия, формирующего новую организационную рутину, поддерживающего ее устойчивое функционирование и разрушающего ее при устаревании;

¹ *Giddens A. Constitution of Society. Cambridge, 1984. P. 112.*

2) внешние — факторы внешней среды, определяющие способность организационной рутины обеспечивать организации конкурентное преимущество (например, сможет ли данная организационная рутина быть легко скопирована конкурентами, что нивелирует ее потенциал источника конкурентоспособности).

Тогда новое осмысление получает многослойная пирамида внутренней среды организации. Фундаментальные уровни, образованные ценностями организации, ее ментальными особенностями и внутрифирменными институтами, живут дольше. Они связаны не с ресурсами или рыночным поведением организации, а с ценностно-культурными аспектами. Для культуры организации характерна казуальная неопределенность, что делает ее не в полной мере осознаваемой и не всегда понятной даже для непосредственных носителей. Такие рутины практически не поддаются копированию, создавая долговременное стратегическое преимущество и “корпоративную идентичность”¹.

Э. Шейн, разделивший организационную культуру на уровни артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений, отмечает стремление человека к когнитивной стабильности. Автор концепции трансформационного обучения организации пишет: “Корпоративная культура основана на постулатах, которые кажутся нам настолько очевидными, что мы даже не решаемся их открыто обсуждать. Например, такими могут быть цели организации или то, чему компания научилась за все эти годы. Когда же мы говорим об изменении культуры организации, мы... имеем в виду трансформационное обучение... перемены такого масштаба требуют от сотрудников отказа от старых испытанных постулатов и восприятия новых... процесс отучивания и затем снова выучивания неизбежно происходит медленно и болезненно”².

Наличие у организации глубоких убеждений и доминирующих ценностей выступает основным препятствием для фун-

¹ См.: Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. — М: Дело, 2000.

² См.: Шейн Э. Указ. соч. С. 14; 17.

даментальных изменений. Для таких организационных рутин характерны высокие издержки рутинизации, особенно в части, касающейся затрат на преодоление устоявшихся подходов, устаревших убеждений и логики принятия решений.

В свою очередь, функциональные (ресурсные, технологические, поведенческие) уровни имеют укороченный жизненный цикл, завязанный на феномене организационного обучения. Основной целью организационного обучения является обеспечение перманентной адаптации предприятия к изменениям во внешней среде.

К числу наиболее устойчивых факторов организационной рутины, которые могут не подвергаться изменениям в течение всего срока функционирования предприятия, в первую очередь можно отнести организационные рутины фундаментальных уровней — ценности, культуру и цели предприятия. Существенно более низкие показатели стабильности имеют рутины функциональных уровней — стратегия и структура.

В контексте системно-интеграционного подхода применение модели жизненного цикла организационной рутины позволяет условно выделить девять возможных состояний внутренней среды организации (рис. 7.3), в зависимости от динамики ее фундаментальной и функциональной составляющих (в действительности таких состояний больше, так как ниженазванные уровни имеют “слоистую” структуру с разным темпом протекания изменений внутри каждого из слоев).

По диагонали матрицы показаны “сбалансированные” состояния внутренней среды предприятия, когда организационные рутины разных уровней находятся на идентичной стадии жизненного цикла. Слева и справа от диагонали “сбалансированности” показаны различные состояния “разбалансированности”, когда предприятие обладает ценностно-ментальными и ресурсно-поведенческими рутинными, этапы жизни которых не совпадают. Стрелками показан наиболее вероятный сценарий развития эволюционных процессов, согласно которому в течение одного полного цикла зарождения, укоренения и устаревания

Рутины функционального уровня

		Рутины функционального уровня		
		Новые	Укоренившиеся	Устаревшие
Рутины фундаментального уровня	Новые	Двойная инновация	→	→
	Укоренившиеся	→	Двойная рутинность	→
	Устаревшие	→	→	Двойная "жесткость"

Рис. 7.3. Матрица состояний пирамиды внутренней среды предприятия и вероятная траектория ее эволюции

рутин фундаментального уровня меняется несколько поколений организационных рутин функционального характера.

Системно-интеграционные представления о функционировании организации, обогащенные моделью жизненного цикла организационной рутины, позволяют расширить сегодняшние представления о феномене организационной эволюции. Ее характер и механизмы, с одной стороны, определяются индивидуальными особенностями эволюции отдельных организационных рутин, а с другой — коэволюцией рутин различных содержательных уровней. Учет принципа полидинамичности при анализе внутренней среды организации позволяет сформулировать новые актуальные задачи стратегического менеджмента, предполагающие разработку стратегий управления организационными рутинами с учетом стадии их жизненного цикла.

7.3. Векторный подход к изучению внутренней среды организации

Наряду с системным и эволюционным анализом, внутренняя среда организации может рассматриваться с позиций системно-ресурсного подхода, т. е. как совокупность ресурсов, используемых для достижения поставленных перед организацией целей. С указанной точки зрения организационная система представ-

ляет собой совокупность трех основных взаимосвязанных элементов (рис. 7.4), к которым относятся:

1. Вход в систему.
2. Преобразователь.
3. Выход из системы.

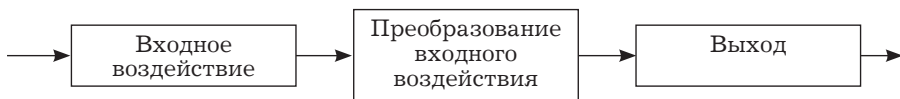


Рис. 7.4. Основные элементы организационной системы

Понятие **“вход в систему”** объединяет всю совокупность поступающих в организацию ресурсов — сырьевых, материальных, финансовых, энергетических, технических, технологических, информационных, человеческих и др.

Под **преобразователем** понимается совокупность организационных факторов, осуществляющих непосредственную интеграцию и переработку поступающих ресурсов в целях достижения конечного результата. Например, на промышленных предприятиях в качестве преобразователя выступают цехи основного и вспомогательного производства, в торговых организациях — оптовые склады и залы розничной реализации товаров, в научно-исследовательских институтах — проектные бюро и группы разработчиков, в учебных заведениях — коллективы педагогических работников, в лечебных учреждениях — медицинский персонал и т. д.

Выход из системы представляет собой конечный результат проделанной преобразователем работы по переработке поступивших ресурсов. Возвращаясь к приведенному выше примеру, можно сказать, что для организаций, работающих в сфере материального производства, в качестве выхода из системы выступает готовая продукция, для торговых предприятий — выручка от реализации товаров, для научно-исследовательских институтов — результаты проведенных разработок, для учебных заведений — количество подготовленных специалистов с учетом уровня их подготовки, для лечебных учреждений — количество и качество оказанных медицинских услуг.

В то же время не следует забывать, что любая современная организация представляет собой не хаотично функционирующую, а целенаправленную, сознательно управляемую социально-экономическую систему, в составе которой помимо трех вышеперечисленных элементов (вход, преобразователь и выход) обязательно присутствует четвертый — **субъект управления**. Характерной отличительной особенностью указанного элемента организационной системы является наличие двусторонних информационных связей, соединяющих его с остальными тремя элементами. Наличие данных информационных связей дает возможность субъекту управления направлять другим элементам системы различного рода сигналы-команды и получать сигналы-отчеты о ходе и результатах их исполнения.

Таким образом, организационная система управления имеет вид, представленный на рис. 7.5.

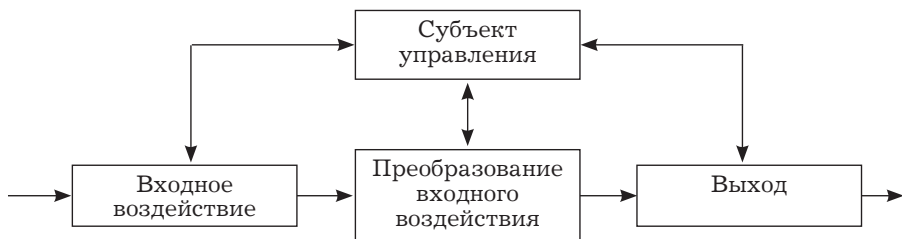


Рис. 7.5. Организационная система управления

Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать основные отличительные особенности организационных систем управления, к которым относятся:

1) наличие общей цели (результата), достижение которого возможно лишь при условии объединения совместных усилий социальной группы;

2) наличие как минимум четырех основных элементов (вход, преобразователь, выход и субъект управления);

3) наличие между элементами системы двусторонних коммуникационных каналов, по которым циркулируют не только

материальные и энергетические ресурсы, но и информационные сигналы;

4) интеграция усилий всех элементов системы для достижения общего конечного результата.

Кроме вышеперечисленных особенностей важной отличительной чертой любой управляемой организационной системы является тот факт, что преобразование поступающих на входе ресурсов в конечный продукт всегда осуществляется под воздействием на указанные ресурсы определенных сил (энергии).

Например, руда преобразуется в металл в первую очередь благодаря воздействию тепловой энергии. Из полученного металла на специальном оборудовании можно изготовить определенную деталь, используя механическую энергию. За счет применения физической силы рабочих из определенного набора деталей можно собрать готовое изделие, конструкция и технология изготовления которого являются прямым результатом применения интеллектуальной энергии разработчиков.

Любая сила, возникающая и действующая в рамках внутриорганизационной среды, имеет свое направление, которое, используя физико-математическую терминологию, можно обозначить как **вектор**.

Изучение характера распределения векторов сил, которыми располагает организация, и влияния указанных сил на организационные ресурсы можно определить как **векторный подход**.

Векторный подход позволяет рассматривать организационную систему как совокупность материальных ресурсов, перерабатываемых в конечный продукт под воздействием энергетических ресурсов, вектор приложения силы которых определяется волей руководства.

Таким образом, в любой управляемой организационной системе можно выделить три основных уровня: волевой, энергетический и материальный. Иерархия перечисленных уровней управления может быть представлена в виде своего рода ресурсно-векторной пирамиды, изображенной на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Ресурсно-векторная пирамида организационной системы

С позиций векторного подхода процесс управления деятельностью организационной системы по преобразованию материальных ресурсов в конечный продукт будет иметь вид, представленный на рис. 7.7.

Согласно приведенной схеме, на начальном этапе процесса функционирования организационной системы субъект управления, выражая свою руководящую волю, формулирует общую цель, которая затем подразделяется на ряд задач.

Каждая задача служит основой для формирования сигнала-команды, который за счет влияния на определенный энергетический ресурс организации формирует направление вектора его силового приложения к соответствующему материальному ресурсу.

Под силовым воздействием энергетического потенциала материальные ресурсы организации начинают взаимодействовать друг с другом, постепенно преобразуясь в запланированный субъектом управления конечный результат (готовую продукцию).

При этом следует помнить, что в неуправляемых системах характер силового воздействия энергетических ресурсов системы на материальные определяется влиянием совокупности

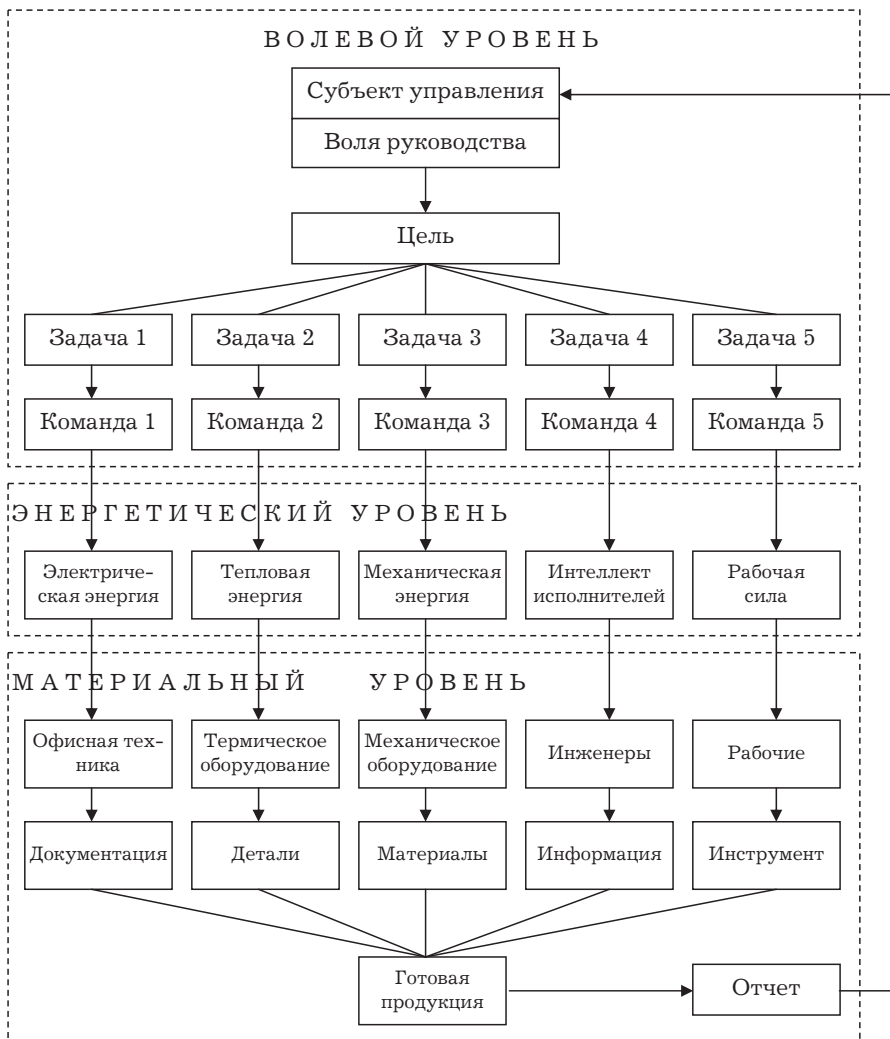


Рис. 7.7. Векторная схема процесса управления

случайных факторов и поэтому в большинстве случаев приводит к трудно прогнозируемому результату (рис. 7.8).

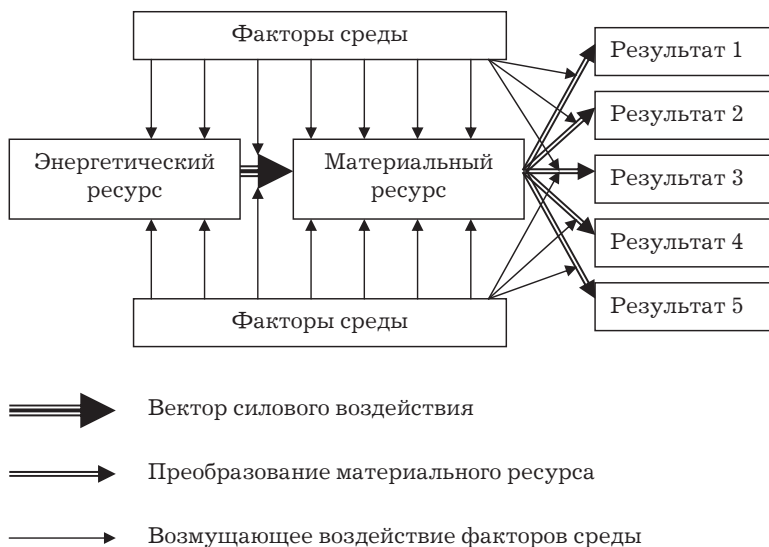


Рис. 7.8. Неуправляемое воздействие энергетических ресурсов системы на материальные

В управляемых организационных системах благодаря воздействию субъекта управления на энергетический ресурс вектор его силового воздействия на материальные ресурсы трансформируется из случайного в целенаправленный, что позволяет с большей степенью точности прогнозировать характер протекающих в организационной системе процессов и повышает вероятность получения желаемого результата.

Схема управляемого воздействия энергетических ресурсов организационной системы на материальные приведена на рис. 7.9.

В то же время управляющее воздействие на энергетические элементы системы хотя и повышает вероятность получения желаемого результата, но не гарантирует его достижение. Это

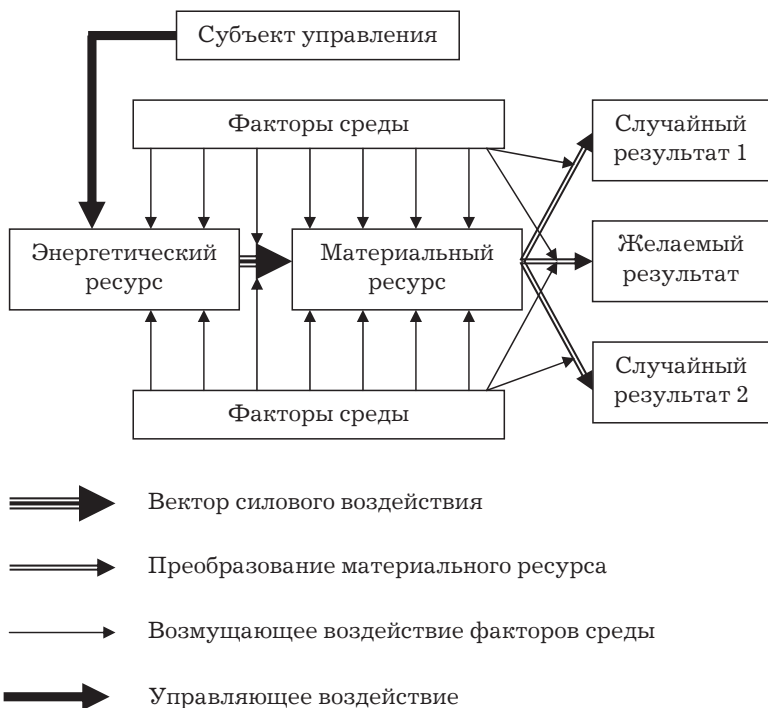


Рис. 7.9. Управляемое воздействие энергетических ресурсов организационной системы на материальные

обусловлено возмущающим воздействием факторов внешней среды, которое вносит свои непредсказуемые коррективы в характер и процесс выполнения управленческих команд.

В целях обеспечения гарантированного достижения намеченного результата управленческому воздействию должно сопутствовать осуществление регулятивной функции, нейтрализующей негативное влияние на процесс функционирования системы стихийных факторов среды. Схема такого управляемо-регулируемого воздействия представлена на рис. 7.10.

Проведенный выше векторный анализ специфики взаимодействия энергетических и материальных элементов внутриор-

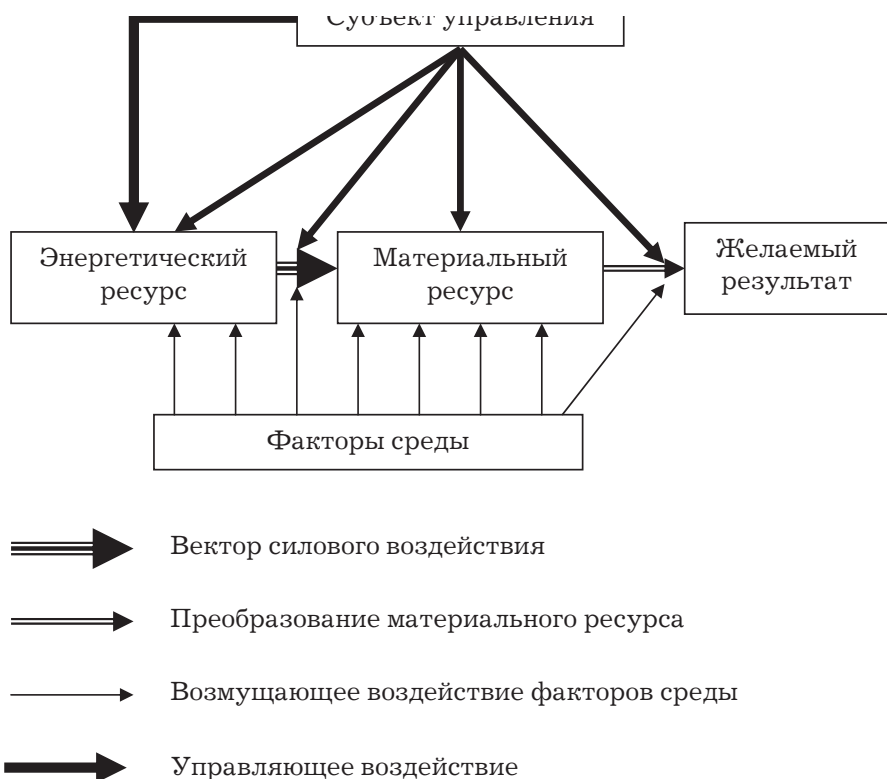


Рис. 7.10. Управляемо-регулируемое воздействие энергетических ресурсов организационной системы на материальные

организационной среды свидетельствует о том, что на эффективность функционирования организационных систем в большей степени оказывают следующие факторы:

- характер и потенциал энергетических элементов организационной системы;
- качество материальных ресурсов системы;
- специфика управленческого воздействия;
- особенности возмущающего воздействия непрогнозируемых и неуправляемых факторов среды;

- эффективность регулирующего воздействия субъекта управления на элементы организационной системы и факторы организационной среды.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что применение управляемо-регулируемой схемы в процессе управления современными социально-экономическими системами позволяет в значительной степени снизить уровень негативного воздействия стихийных факторов организационной среды, минимизировать количество возникающих во внутренней среде организации административных рисков и существенно повысить вероятность достижения поставленной цели (желаемого результата).

7.4. Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков

Поскольку большинство рисков, возникающих внутри организации, как правило, являются следствием нерациональной управленческой деятельности и оказывают существенное влияние на эффективность работы аппарата управления (администрации) предприятия, вполне правомерно применять к ним термин “административные риски”.

Основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции. Управленческие дисфункции по своей сути представляют собой явление прямо противоположное функциям управления. Если функции управления представляют собой обособленные виды деятельности, осуществляемые менеджером и направленные на достижение целей организации, то **административные дисфункции** — это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Основными причинами возникновения управленческих дисфункций обычно являются:

- некорректная формулировка миссии и целей функционирования организации;

- неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями;

- плохо налаженные процессы внешних и внутренних коммуникаций;

- нерациональная организация управленческого и исполнительского труда;

- низкий уровень технического обеспечения производства;

- дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений;

- неоправданно частое применение методов отрицательного (негативного) стимулирования.

Всю совокупность административных рисков можно подразделить на шесть основных групп.

В состав первой группы входят **организационные риски**, основными причинами возникновения которых являются такие факторы, как некорректная формулировка миссии и целей организации, а также неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями. Совокупность вышеперечисленных факторов может спровоцировать проявление во внутренней среде организации различного рода негативных явлений, наиболее опасным из которых является развитие “организационной шизофрении” т. е. двоевластия.

Вторую группу образуют **технические риски**. Они являются одним из наиболее распространенных видов производственных рисков и непосредственно связаны с нерациональной организацией труда, плохой технической оснащенностью и низким уровнем квалификации персонала.

Возникновение административных рисков третьей группы обусловлено различными нарушениями и сбоями в коммуникационных системах, соединяющих отдельные элементы организации друг с другом и с внешней средой. Риски такого типа принято называть **коммуникативными**.

В состав четвертой группы входят **социальные риски**. Их возникновение обычно является следствием недостаточно

эффективной работы руководства организации по мотивации персонала и выражается в различного рода конфликтах.

Основу пятой группы составляют *психологические риски*. Причиной их возникновения являются *стрессы* и их радикальное негативное проявление — *дистрессы*. Они возникают в условиях нестабильной социально-психологической обстановки в коллективе либо в ситуациях кризиса.

К шестой группе относятся так называемые *информационные риски*, возникновение которых обусловлено дефицитом информации, необходимой руководству организации для принятия оперативных и адекватных управленческих решений.

В отличие от внешних рисков, внутренние возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность влиять на них непосредственным образом. Поэтому для управления административными рисками обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и т. п.

7.5. Управление организационными рисками как решение проблемы разделения власти и двоевластия

В основе построения системы государственной власти современного демократического общества, наряду с другими законами и принципами научного управления, лежит принцип **разделения власти**. Сущность указанного принципа заключается в том, что ни какой-либо отдельный гражданин, ни группа лиц не должны обладать абсолютной, неограниченной властью.

В нашей стране принцип разделения власти находит свое практическое отражение в наличии трех основных ветвей системы государственного управления: законодательной, исполнительной и судебной. Благодаря применению такой модели управления, полномочия Президента и Правительства РФ (т. е. органов исполнительной власти) в значительной степени ограничиваются парламентом (т. е. органом законодательной власти),

и наоборот. Кроме того, некорректная деятельность органов законодательной и исполнительной власти в большинстве случаев может быть пресечена или приостановлена решениями судебных органов, в первую очередь Конституционного суда РФ.

В результате общество получает реальную возможность если не полностью избавиться от злоупотреблений и перегибов в системе государственного управления, то в значительной степени сократить количество и минимизировать негативные последствия этих явлений.

Достаточно широкое применение принцип разделения власти находит не только в системе государственной власти, но и в управлении предпринимательской деятельностью. Большинство средних и крупных российских предприятий создаются в форме закрытых или открытых акционерных обществ. Типовая структура высших органов управления таких предприятий представлена на рис. 7.11.

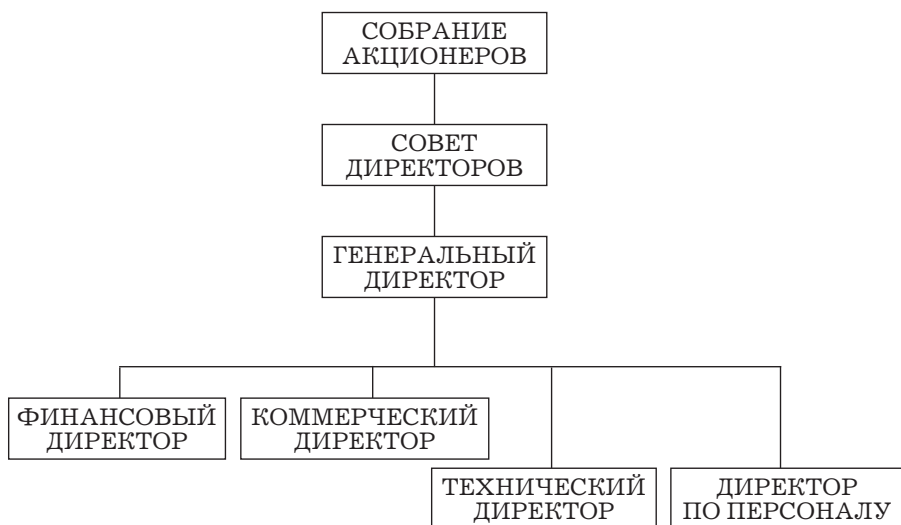


Рис. 7.11. Типовая структура высших органов управления акционерного общества

Все эти элементы взаимодействуют друг с другом в процессе управления деятельностью организации, на обоюдной основе ограничивая свои полномочия. Так, деятельность каждого из функциональных директоров в отдельности ограничивается властью генерального директора, сам генеральный директор не вправе принимать решения по ключевым вопросам без согласования с советом директоров, т. е. коллегиально функциональные директора в состоянии ограничивать полномочия генерального директора. И, наконец, вся совокупность взаимоотношений генерального директора и функциональных директоров полностью подконтрольна собранию акционеров, которое собирается не реже одного раза в год.

Такая модель управления бизнесом является достаточно демократичной и эффективной. Ее применение вполне оправдано в условиях современной социально ориентированной рыночной экономики. Однако разделение властей создает реальную угрозу возникновения внутри организации двоевластия.

В отличие от разделения власти, обеспечивающего защиту организации и ее работников от злоупотреблений со стороны высшего руководства, двоевластие является одной из наиболее распространенных управленческих дисфункций и носит не созидательный, а деструктивный характер.

В наиболее общем виде **двоевластие** можно определить как возникновение в рамках хозяйственно самостоятельной организации или ее обособленного структурного подразделения двух или нескольких различных направлений управляющего воздействия.

Можно выделить самые разнообразные причины возникновения двоевластия, однако все они могут быть объединены в две основные группы. В состав первой группы входят объективные причины возникновения двоевластия, во вторую — субъективные.

Объективные причины возникновения двоевластия непосредственным образом связаны с наличием существенных недостатков в построении системы управления и организации управленческой деятельности на конкретном предприятии.

К таким недостаткам можно отнести: некорректную формулировку миссии и целей функционирования организации; нечеткое доведение содержания миссии и целей функционирования до представителей высшего руководства организации; неэффективную систему внутриорганизационных коммуникаций; нерациональное разделение полномочий и ответственности; отсутствие формально утвержденного порядка взаимодействия органов высшего руководства организации.

Некорректная формулировка миссии и целей функционирования, как правило, заключается в том, что конечный результат деятельности организации, заложенный в такой миссии или целях, представлен недостаточно четко и, исходя из поставленных задач, может быть достигнут несколькими различными, зачастую взаимно противоположными способами. Естественно, что при такой формулировке цели среди высшего руководства организации могут возникнуть разногласия относительно того, каким именно способом следует добиваться требуемого результата. Следствием этого может быть возникновение в организации двух или нескольких различных и несогласованных друг с другом направлений управляющего воздействия.

Ситуации такого рода могут возникать не только в рамках отдельных организаций, но и в масштабах экономических систем целых государств.

Например, в годы правления Н. С. Хрущева в СССР с целью повышения эффективности советской экономики была сделана попытка переориентировать промышленные предприятия с выпуска товарной продукции на получение чистой прибыли. Сама по себе эта идея не была лишена рационального начала, однако при постановке цели перед руководителями конкретных предприятий были допущены две существенные ошибки.

Во-первых, поставив перед предприятиями цель в виде получения прибыли, руководство страны не конкретизировало, каким именно способом эта прибыль должна быть получена. Во-вторых, при выборе цели не были учтены основные особенности отечественной политики и экономики, оказывающие существенное влияние на развитие промышленности.

Сущность первого недостатка заключается в том, что увеличение прибыли предприятия может быть достигнуто тремя основными способами: за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции; за счет увеличения объемов производства; за счет увеличения отпускных цен.

Первый способ по своей сути является интенсивным, так как предполагает внедрение новых видов оборудования и инновационных технологий, применение которых позволит снизить долю затрат живого труда и существенным образом повысить его производительность.

Второй способ носит экстенсивный характер, так как позволяет повысить эффективность работы предприятия исключительно за счет расширения масштабов производственной деятельности, не прибегая к ее усовершенствованию, т. е. на базе уже имеющихся, возможно даже устаревших, средств и способов производства.

Наконец, третий способ увеличения прибыли можно считать регрессивным, поскольку он основан на получении прибыли исключительно за счет спекулятивных методов и вообще не затрагивает производственную систему.

Очевидно, что третий способ наименее предпочтителен с точки зрения развития производства и повышения его эффективности, однако этот же способ является наиболее удобным для руководителей, так как позволяет им достичь поставленной цели путем приложения минимальных усилий, не связанных с коренным преобразованием производственной базы предприятия.

В условиях свободной рыночной экономики стремление руководителей и собственников организации к максимальному повышению цен на продукцию естественным образом ограничивается действием объективного экономического закона спроса и предложения. В условиях командно-административного управления экономикой такой естественный барьер отсутствовал. Это дало возможность многим директорам советских предприятий, используя связи в министерствах и других вышестоящих организациях, добиться неоправданного повышения цен на выпус-

каемую продукцию и таким образом достичь поставленной перед ними цели в виде увеличения уровня прибыли.

Таким образом, вместо развития производственной базы и снижения цен на продукцию, к которым стремилось правительство, на практике произошло повышение цен в отрыве от реальной экономической ситуации.

Это яркий пример двоевластия в масштабах целого государства, когда представители правительства стремятся к одним результатам, а руководители предприятий — к совершенно другим.

Абсолютно аналогичные ситуации могут возникать и в результате *нечеткого доведения содержания миссии и целей функционирования до представителей высшего руководства организации*. В этом случае даже при корректной формулировке миссии и целей их содержание может быть неверно истолковано представителями высшего руководства.

Неэффективная система внутриорганизационных коммуникаций создает ситуацию, при которой руководители организации теряют возможность своевременно координировать и взаимоувязывать свои действия. Естественно, что в этом случае возникновение двоевластия практически неизбежно.

Нерациональное разделение полномочий и ответственности может привести не к взаимному контролю и равновесию власти, а к таким негативным последствиям, как дублирование функций, несогласованность действий руководства и т. п.

Отсутствие формально утвержденного порядка взаимодействия органов высшего руководства организации в принципе не позволяет им должным образом согласовывать свои решения и действия. Поэтому ключевым условием нормальной работы любой организации является подробно разработанный и закреплённый в виде приказа или инструкции порядок внутриорганизационного взаимодействия высших органов власти этой организации. Такие приказ или инструкция должны предусматривать порядок обмена информацией между органами управления предприятием, устанавливать основные этапы

разработки управленческих решений и утверждать процедуру их согласования.

Наряду с объективными причинами возникновения двоевластия в организации важную роль играют **субъективные причины**. В их основе лежат личностные качества и индивидуальные устремления руководителей организации и ее рядовых работников. Такими причинами являются: неправильное или неполное понимание представителями высшего руководства организации ее миссии и целей; несовпадение личных интересов руководителей и исполнителей с целями функционирования организации; личная неприязнь представителей высшего руководства организации по отношению друг к другу; конфликты между руководством организации и трудовым коллективом.

За счет рационального воздействия на приведенные выше объективные и субъективные факторы руководство организации может получить реальную возможность избежать возникновения двоевластия.

7.6. Управление техническими и производственными рисками

Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству. В данном случае речь идет о **техническом риске**.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами.

К техническим рискам относятся:

1) вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;

2) вероятность потерь в результате недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;

3) вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;

4) вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;

5) вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и т. д.

С техническими рисками очень тесно связаны производственные. **Производственный риск** возникает в любых видах производственной деятельности, когда предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

- увеличение материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;

- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокой, чем запланировано, заработной платы отдельным сотрудникам;

- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;

- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования отечественных предприятий.

Особое место в системе производственных рисков занимают сбои и ошибки в работе персонала. Указанная выше проблема, безусловно, является одним из основных негативных факторов производственной деятельности и требует пристального внимания со стороны руководителей всех уровней управления. Наибольшее значение здесь имеет отношение менеджеров к ошибкам своих подчиненных. Такое отношение может принимать две основные взаимно противоположные формы: конструктивную и деструктивную.

К сожалению, большинство руководящих работников придерживается именно деструктивного отношения. С позиций деструктивного подхода ошибки исполнителей рассматриваются как чуждый элемент, не свойственный нормальному производственному процессу, а поэтому от них необходимо избавляться как можно быстрее. На первый взгляд подобное утверждение представляется вполне логичным. Ведь ошибки рядовых исполнителей почти всегда влекут за собой убытки и в конечном итоге могут привести к значительному снижению эффективности предприятия.

Однако следует иметь в виду, что любая деятельность человека всегда тем или иным образом связана с ошибками если не реальными, то, по крайней мере, потенциальными. Таким образом, ошибки персонала являются скорее неотъемлемым объективным элементом любого трудового процесса, а стремление избавиться от них равнозначно стремлению избавиться от самой производственной деятельности. Проиллюстрируем это на простом примере.

Допустим, на одном из участков сборочного цеха уровень брака существенно выше, чем в среднем по предприятию. Начальнику цеха необходимо срочно принять меры, т. е. отдать соответствующее распоряжение мастеру участка. В зависимости от отношения начальника цеха к ошибкам своих подчи-

ненных указанное распоряжение может быть сформулировано различным образом. Если начальник цеха относится к браку деструктивно, то цель, поставленная им перед мастером участка, будет иметь примерно следующее содержание: “снизить уровень брака” (иными словами: “избавиться от брака”). Почему данный вариант формулировки цели является деструктивным? Да потому, что требует от руководителя подразделения устранения неотъемлемого элемента подчиненного ему подразделения. Отрицательные аспекты подобной формулировки цели заключаются в следующем.

Во-первых, с чисто психологической точки зрения ориентация человека на любой отрицательный фактор неизбежно ведет к тому, что человек будет подсознательно к этому фактору стремиться. В рассматриваемом примере ориентация мастера участка на брак, даже сопровождающаяся требованием его ликвидировать, приведет к тому, что мастер будет думать в первую очередь именно о браке, а следовательно, неосознанно к нему стремиться.

Во-вторых, деструктивная постановка цели, как правило, сопровождается негативной мотивационной установкой, предусматривающей наказание работника в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения им полученного задания. В этом случае на первый план выходит чувство страха перед браком, которое может возникнуть как у мастера участка, так и у непосредственных исполнителей работы. Опасаясь возможного наказания за допущенные ошибки, люди будут находиться в состоянии постоянного напряжения, т. е. дистресса. А это никоим образом не способствует повышению эффективности и качества трудовой деятельности.

В-третьих, устранить брак можно совершенно различными способами. С одной стороны, можно усовершенствовать технологию производства или повысить уровень квалификации работников, а с другой — можно просто отказаться от выпуска продукции. И в том и в другом случае цель будет достигнута.

Разумеется, в приведенном примере поставленная цель элементарна, и любой среднестатистический работник само-

стоятельно сможет скорректировать ее в своем сознании и совершить адекватные действия. Однако в случаях, когда речь идет об осуществлении сложных глобальных программ, таких как освоение новых рынков, разработка принципиально новых видов продукции и т. п., подчиненные не всегда смогут правильно понять смысл требований руководителя.

К примеру, если при освоении нового рынка сбыта руководитель организации поставит перед своими подчиненными задачу минимизировать негативное воздействие конкурирующих фирм, то с чисто психологической точки зрения основная доля усилий исполнителей будет направлена не на повышение конкурентоспособности компании, а на изучение деятельности фирм-конкурентов и разработку способов нанесения им вреда. Очевидно, что такие действия организации на новом рынке рано или поздно вызовут аналогичную ответную реакцию.

Таким образом, ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше ставится деструктивных целей перед работниками, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий.

Принимая во внимание вышеизложенное, в нашем случае предпочтительно сформулировать цель так: “принять меры к повышению качества выпускаемой продукции”. Подобная формулировка цели обеспечивает ориентацию мастера участка и подчиненных ему работников на более тщательное и добросовестное выполнение своих должностных обязанностей. Люди будут в первую очередь думать не о том, как не допустить ошибок, а о том, как повысить эффективность и качество своего труда.

Повысить эффективность производственной деятельности за счет конструктивной формулировки цели можно, подкрепив ее позитивной мотивационной установкой. Смысл позитивной мотивационной установки заключается в удовлетворении руководителем каких-либо насущных потребностей подчиненного в случае успешного выполнения им полученного задания. При-

мерами позитивных мотивационных установок могут служить повышение заработной платы, выплата премии, повышение по службе, предоставление возможности для дальнейшего обучения и повышения квалификации и т. п.

Применение вышеназванных мер позволяет руководителю не бороться с ошибками персонала, а управлять ими, поддерживая количество брака и сбоев на оптимально допустимом уровне. Обеспечивается это за счет возникновения и развития в организации системы саморегулирования.

Однако система саморегулирования, возникающая благодаря конструктивной формулировке цели, подкрепленной позитивной мотивационной установкой, — достаточно эффективный, но далеко не единственный элемент системы управления ошибками персонала. Другим, не менее важным элементом, может стать автоматизированная система защиты от сбоев.

Автоматизированная система защиты от сбоев может быть организована тремя основными способами.

1. *Замена живого труда машинным* может осуществляться по двум направлениям: механизация труда и автоматизация труда.

Механизация труда представляет собой замену ручного труда рабочих деятельностью машин и механизмов. Автоматизация позволяет переложить на плечи машин интеллектуальный труд человека, в том числе управленческие функции. В практике управления современным производством механизация и автоматизация находят свое отражение в использовании станков с числовым программным управлением, автоматов, роботов, гибких производственных комплексов и т. п. При этом обеспечивается полная замена менее надежного фактора производственного механизма, т. е. человека, более надежным фактором, т. е. машинами и автоматами.

2. *Метод дублирования* позволяет повысить степень надежности производственного механизма, не исключая из него человека полностью. Он предполагает замену живого труда машинным не на протяжении всего производственного цикла, а лишь в отдельных случаях. Наглядным примером систем

дублирования могут служить автоматизированные устройства управления, широко используемые практически на всех видах авиационного и воздушного транспорта. Такие устройства в определенных ситуациях берут на себя функции рулевого.

3. Применение *автоматизированных систем контроля* за деятельностью персонала предоставляет руководителю организации возможность снизить количество брака и сбоев, вообще не исключая человека из производственного процесса. Подобные системы широко используются в работе с компьютерной техникой, например автоматическая проверка правописания в программе “Microsoft Word”, а также в управлении сложными производственными комплексами. Это позволяет разрядить психологическую обстановку в рабочей зоне за счет формирования и у руководителей, и у исполнителей уверенности в надежности своего труда.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что для обеспечения должной эффективности и надежности трудовой деятельности персонала руководитель любой организации должен придерживаться принципа “право на ошибку”. Сущность указанного принципа состоит в том, что менеджер должен спокойно воспринимать возможные ошибки своих подчиненных, стремясь не ликвидировать их, а управлять ими с целью поддержания количества сбоев и брака на оптимально допустимом уровне.

Для реализации принципа “право на ошибку” в практической деятельности организации руководителю следует:

- Формулировать цели, касающиеся обеспечения качества продукции и эффективности производственной деятельности персонала конструктивным образом.

- Сопровождать постановку целей и задач мотивационными установками, гарантирующими исполнителю работы адекватное и справедливое вознаграждение за добросовестное исполнение своих должностных обязанностей в виде повышения заработной платы, выплаты премии, продвижения по службе и т. п.

- Создавать и поддерживать во внутренней среде организации необходимые условия для формирования, развития и нор-

мального функционирования системы саморегулирования трудовой деятельности персонала.

- Принимать меры по созданию в организации автоматизированной системы защиты от сбоев на основе автоматизации, механизации, дублирования, контроля и корректирования наиболее сложных и ответственных операций физического и интеллектуального труда работников.

- Осуществлять постоянный контроль за обеспечением в пределах рабочей зоны благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые положения принципа “право на ошибку” позволяют говорить о наличии нового объективного закона управления, который можно обозначить как *закон надежности трудовой деятельности*.

Согласно указанному закону, чем меньше исполнитель трудовой деятельности думает о потенциальной возможности совершить ошибку, тем меньше вероятность фактического совершения такой ошибки. И наоборот: чем больше работник опасается совершить ошибку, тем выше вероятность ее совершения.

7.7. Коммуникативные риски и методы управления ими

Переоценить важность коммуникаций в современном менеджменте практически невозможно. Все, что делают руководители для достижения целей организации, требует внутриорганизационного и внешнего обмена информацией, поэтому четко налаженная система коммуникаций является важным условием эффективного функционирования организации и ее выживания в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В наиболее общем виде **коммуникацию** можно определить как обмен информацией между людьми или социальными группами.

Коммуникация — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при наличии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Отправитель — это лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее. **Сообщение** представляет собой предназначенный для передачи информационный массив, закодированный с помощью символов. **Канал связи** выступает в качестве средства передачи информации. Под **получателем** понимается лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Основными этапами процесса коммуникации являются:

1. Формулирование идеи или отбор информации.
2. Кодирование информации или формирование сообщения.
3. Выбор канала связи и передача сообщения.
4. Декодирование сообщения и восприятие информации.
5. Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.
6. Передача ответа отправителю.

Рассмотрим основные из перечисленных выше этапов более подробно.

Обмен информацией начинается с **формулирования идеи** или **отбора информации**. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи.

Нужно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить процесс эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример иллюстрирует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными, и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле обдумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям.

Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения — прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.

Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело

в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных.

Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать, какие идеи предназначены к передаче, до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов **закодировать** ее, используя для этого текст, слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель также должен **выбрать канал**, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К таким каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту и видеоконференции.

Если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Нельзя также одновременно вести разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послал ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею сообщения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исклю-

чительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом, а также премия.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Устное сообщение, совмещенное с письменным уведомлением, сделает процесс коммуникации эффективным в большей части случаев. Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Данный этап коммуникационного процесса станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта без упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом многие люди с прекрасными идеями не в состоянии “упаковать” их с помощью символов и “вложить” в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, насколько бы значимой она ни была, зачастую не находит сбыта.

На следующем этапе процесса коммуникации отправитель использует канал для **доставки сообщения** (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникации. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших эта-

пов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. **Декодирование** в коммуникации представляет собой перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Если реакции на полученное сообщение не требуется, то процесс обмена информацией на этом должен завершиться. В противном случае получатель сообщения выполняет два заключительных этапа — **формулирование ответа** на полученное сообщение и **передачу** его отправителю.

Главной задачей процесса коммуникации в организации является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией.

В систему коммуникаций организации входят внешние и внутренние коммуникации.

Внешние коммуникации включают в себя обмен информацией между организацией и ее внешней средой.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем положении на рынке, возможностях карьеры и льготах для персонала и т. п.

Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Внутренние коммуникации представляют собой информационные обмены между элементами организации. Внутренние коммуникации подразделяются на следующие виды:

- 1) вертикальные — передача информации с высших уровней руководства на низшие;
- 2) горизонтальные — связывают равноправные элементы организации;
- 3) неформальные — основаны на личных, неслужебных отношениях.

В рамках *вертикальных коммуникаций* информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически занята или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов.

Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что обслуживание клиента — первоочередная задача. В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать вышестоящее руководство и т. д.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Например, инженер технологического отдела разработал более эффективный способ раскрытия листового металла для крыльев самолета и сообщил о своей идее непосредственному начальнику. Если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически означало бы, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии.

Наиболее очевидным компонентом коммуникации в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, рассмотрим этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечением вовлеченности в решение задач организации, с обсуждением проблем эффективности работы, а также вопросов вознаграждения с целью мотивирования, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и рабочей группой. Коммуникация с рабочей группой в целом позволяет руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах организации, о том, как строить совместную работу, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в *горизонтальных коммуникациях*. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в

программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и проведение рекламных компаний. Подобным же образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией, распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т. п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта, обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через научно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникации по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений, которые являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Особое место в системе коммуникаций организации занимает *неформальный обмен информацией*, который в отличие от формальных коммуникационных процессов осуществляется на базе личных, или частных, взаимоотношений людей. Для таких отношений не существует соответствующей юридической базы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Формальные деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а неформальные, личные —

складываются между людьми независимо от выполняемой работы.

Отношения в группах закономерно изменяются. Сначала, на исходном этапе группового развития, они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. Все это обычно происходит в относительно короткое время, в течение которого индивиды, составляющие группу, не могут измениться как личности. Как согласовать сложную динамику и ситуативную изменчивость внутригрупповых отношений с относительной личностной устойчивостью?

Это можно сделать, предположив зависимость межличностных отношений не только от включенных в них людей, но также и от социальных ситуаций, в которых эти отношения формируются и развиваются, т. е. встав на позиции интеракционизма в интерпретации поведения и отношений личности. Согласно интеракционистской теории личность, будучи внутренне относительно устойчивой в своих базовых свойствах, внешне может проявлять себя по-разному в зависимости от складывающихся обстоятельств.

У каждого человека есть свои положительные и отрицательные черты, свои особые достоинства и недостатки. То, какой стороной — положительной или отрицательной — он вступает во взаимоотношения с людьми, зависит от этих людей и социального окружения, от собственной группы, в которую он включен в данный момент времени. Иначе говоря, поведение человека в группе определено не только личностью, но и особенностями группы.

Замечена такая закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон личности и торможения того, что в ней худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива и чем ближе она находится к “корпорации” (так называют

группу, в которой складываются отношения, противоположные коллективистским), тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

Допустим, что вне группы положительное и отрицательное в проявлениях личности уравновешено, и поэтому возникающие эпизодические отношения эмоционально нейтральны. Таковыми они являются, например, в только что образованной из случайных людей группе.

Эти отношения нестабильны и в любой момент могут непредсказуемо измениться, повернуться в любую сторону.

Таким образом, можно сказать, что человеку присуще присоединяться к другим индивидам в процессе общения по нескольким причинам.

Во-первых, человек ищет людей с близкими ему личными качествами, живущих по схожим моральным принципам, что способствует повышению эффективности общения, а также по другим характеристикам, дающим преимущество в общении для отдельного индивида именно с той группой, с которой он предпочитает общаться.

Во-вторых, объединяясь с другими индивидами, отдельный человек может добиться эффекта синергии (имеется в виду эффект системности, при котором соединение отдельных частей системы порождает у нее дополнительные свойства, не являющиеся лишь суммой свойств составляющих).

В-третьих, подобное объединение может быть вынужденным и происходить под влиянием внешней среды.

Основным источником **коммуникативных рисков** является используемая организацией в основных и вспомогательных видах деятельности коммуникационная инфраструктура, включающая в себя линии связи, оборудование связи, почтовые и курьерские услуги и т. п.

Причинами возникновения коммуникативных рисков являются различного рода нарушения, возникающие при использовании инфраструктуры:

- изменение, искажение получаемой (передаваемой) информации и документов;
- утрата, порча получаемой (передаваемой) информации и документов.

В связи с этим большое значение в системе управления коммуникационными рисками имеет информационное обеспечение.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации.

По содержанию и в зависимости от вида деятельности, в которой используется информация, ее можно условно подразделить на научную, производственную, экономическую, медицинскую, демографическую, юридическую и т. д.

Различают также два состояния информации: статическое и динамическое. *Статическое* представляет собой организованное хранение и накопление необходимой информации в базах данных. *Динамическое* — это движение информации в процессах коммуникации по каналам связи в виде информационных потоков.

В деятельности крупных организаций передача оперативной и достоверной информации становится первостепенным фактором, поэтому для современного менеджмента характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации.

Управленческая *внутрифирменная информационная система* представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности в информации различных центров принятия управленческих решений. Она состоит: из технических средств обработки информации; внутренних и внешних каналов связи; информации, зафиксированной на соответствующих носителях.

Основными целями внутрифирменной информационной системы являются:

1. Автоматизация административно-управленческого труда.
2. Повышение оперативности и обоснованности принимаемых решений.

3. Создание системы доступа, хранения, обновления и обработки информации.

4. Непрерывное развитие и совершенствование технологии обработки информации.

К наиболее важным функциям, выполняемым внутрифирменной информационной системой, относятся:

1. Определение потребности каждого менеджера в необходимой ему информации.

2. Разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных.

3. Определение потребности в технических средствах и уровня затрат на их приобретение и эксплуатацию.

4. Координация всех работ по информационному обслуживанию.

5. Автоматизированная обработка и выдача документов и текстовой информации.

7.8. Особенности управления социальными рисками

Основу **социальной** группы административных рисков составляют внутриорганизационные конфликты.

В наиболее общем виде **конфликт** можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они “встряхивают” коллектив, спасают организацию от “загнивания”.

Любой конфликт начинается с *конфликтной ситуации*, которая возникает при наличии участников конфликта и объекта конфликта, т. е. причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной силой, которая и определяет возможность победы. Характеристика этой силы называется *рангом оппонента*.

Оппонентом 1-го ранга называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего собственные цели. Оппо-

нением 2-го ранга называют личность, преследующую групповые цели. Оппонентами 3-го ранга — группы, организации и т. п.

В зависимости от состава конфликтующих сторон психологи выделяют четыре основных вида конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными потребностями.

Межличностный конфликт представляет собой психологическое столкновение людей с разными взглядами. Межличностные конфликты, возникающие в системе управления организации, подразделяются на две основные группы: горизонтальные и вертикальные.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.

Межгрупповые конфликты возникают между формальными и неформальными социальными группами, действующими в рамках организации.

Ключевую роль в процессе управления конфликтами играет направление их развития.

В зависимости от направления развития конфликты могут подразделяться на конструктивные и деструктивные. *Конструктивными* считают конфликты, возникновение и развитие которых способствует укреплению организации и достижению ее целей. Конфликты, мешающие достижению целей организации или ведущие к ликвидации ее структурных подразделений, называют *деструктивными*.

Направление развития конфликта, как правило, не зависит от причины его возникновения или от состава участников. Оно определяется в первую очередь позицией и ролью руководителя организации. Любой конфликт может принять конструктивную или деструктивную форму в зависимости от отношения к нему менеджера.

В рамках управления конфликтами менеджер может применять три основных приема:

1. **Поддержание нейтралитета** применяется в случаях, когда конфликт и без вмешательства руководителя принимает конструктивную форму и способствует достижению целей организации. Например, когда два сотрудника спорят о том, как лучше выполнить производственное задание.

2. **Компромисс** позволяет трансформировать деструктивный конфликт в конструктивный. Применяется в случаях, когда обе стороны убеждены, что причина спора непринципиальна и примирение возможно.

3. **Силовое вмешательство** используется руководителем для нейтрализации деструктивных конфликтов, которые в силу объективных причин не могут быть трансформированы в конструктивные. Например, сотрудников, испытывающих друг к другу глубокую личную неприязнь, целесообразно в принудительном порядке перевести на работу в разные подразделения организации.

7.9. Психологические риски

Стресс сам по себе представляет явление исключительно виртуальное, которое нельзя ни увидеть, ни продемонстрировать. Стресс — это состояние напряженности, возникающее у человека под влиянием внешних воздействий.

Отсюда следует, что **стресс** представляет собой термин, определяющий одно из двух радикальных состояний человеческого организма, а именно — максимальное напряжение. Состояние организма, противоположное стрессу, — это релаксация, т. е. полное расслабление.

Таким образом, стресс, так же как и релаксация, — понятие качественное, не поддающееся визуальному наблюдению. Увидеть и оценить можно не сам стресс, а только его последствия: изменения в мышцах, составе крови, характере реакций и т. д.

В отличие от конфликтов и сбоев, представляющих собой хотя и объективные, но не вполне желательные элементы трудовой деятельности, стрессы исключительно полезны. Подобное

утверждение может выглядеть парадоксально, однако его справедливость можно легко доказать, приведя простой пример.

Допустим, человек переходит проезжую часть. И вдруг из-за угла появляется автомобиль, несущийся на большой скорости. Человек резко отскакивает в сторону, благодаря чему остается невредимым. Очевидно, что в данной ситуации человек испытал стресс, который позволил ему уцелеть, а быть может, и спас ему жизнь. Таким образом, можно утверждать, что стресс является неотъемлемым и очень важным элементом механизма выживания человека. Он был сформирован в процессе эволюции как инструмент, обеспечивающий сохранение биологического вида в жестокой конкурентной борьбе.

Стресс позволяет человеку в кратчайший срок мобилизовать ресурсы организма и использовать их с максимальной отдачей. Рациональное отношение к стрессу может позволить руководителю использовать его преимущества для повышения производительности и качества труда в случаях, когда это необходимо.

Основная причина негативного отношения к стрессам в настоящее время заключается в следующем. С развитием общества существенно изменились и условия жизнедеятельности отдельного человека. Если в первобытных условиях механизм стресса действовал безотказно и в полной мере, то современная жизнь накладывает на него серьезные ограничения.

Например, когда первобытный человек замечал движущегося в его сторону хищника (т. е. испытывал внешнее воздействие), то его организм автоматически приходил в состояние повышенного тонуса (т. е. стресса). После этого человек либо сам нападал на хищника, либо убегал от него (т. е. совершал какие-либо активные действия, направленные на сохранение собственной жизни). Если человеку удавалось спастись и он понимал, что опасность миновала, то его организм естественным образом расслаблялся (т. е. входил в состояние релаксации).

Таким образом, в структуре механизма нормального стресса присутствуют четыре основных элемента (рис. 7.12), а именно:

- 1) внешнее воздействие, которое может быть как отрицательным, так и положительным;
- 2) состояние напряженности, возникающее в организме человека под влиянием внешнего воздействия;
- 3) активное действие, т. е. реакция на внешнее воздействие;
- 4) расслабление (или релаксация).



Рис. 7.12. Механизм стресса

В зависимости от причины возникновения выделяют два вида стресса: физиологический и психологический.

Физиологический стресс возникает вследствие накопления критической массы усталости или иных физических воздействий на организм человека (отравление алкоголем, вредные излучения, громкие звуки и т. п.).

Психологический стресс в свою очередь подразделяется на эмоциональный и информационный. Причиной *эмоционального стресса* могут послужить яркие переживания человека, а *информационный стресс* имеет место в случае перегрузки мозга различного рода информацией.

В условиях современного общества человек далеко не всегда имеет возможность полностью реализовать механизм стресса. К примеру, вы пришли домой после ночной смены и решили немного вздремнуть, а вашим соседям непременно в это время взбрело в голову включить музыкальный центр на полную мощность. У вас наверняка возникает вполне справедливое желание разбить этот музыкальный центр о голову соседа или, по крайней мере, высказать ему все, что вы о нем сейчас думаете. Однако на практике это желание может реализовать далеко не каждый. Поэтому, как правило, вы себя сдерживаете и просто терпите это неудобство либо идете и вежливо просите соседа убавить громкость.

Таким образом, в данном случае мы имеем первый элемент стресса, т. е. внешнее воздействие, и второй элемент — состояние напряжения. Третий и четвертый элементы блокируются в силу необходимости соблюдения человеком установленных в обществе норм поведения. Не совершая активных действий, человек лишает себя возможности быстро расслабиться. В случае, когда отрицательные внешние воздействия имеют место в жизни человека в течение длительного промежутка времени, то в организме возникает хроническое состояние напряжения, т. е. **дистресс** (рис. 7.13).

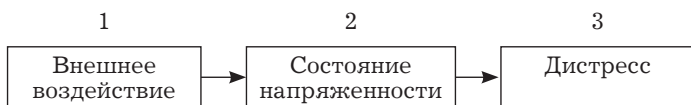


Рис. 7.13. Механизм возникновения дистресса

В отличие от стресса, дистресс вреден и даже опасен для человека. Он чреват такими негативными последствиями, как различного рода заболевания, замедленная реакция организма на воздействие факторов внешней среды, нарушение нормального ритма мыслительных и нервных процессов, происходящих в организме, и т. п.

В рамках хозяйственной организации нейтрализовать дистрессы и их негативные последствия можно двумя основными способами:

1. Внести изменения в систему управления, чтобы ликвидировать базу стрессов и минимизировать их количество.
2. Принимать конкретные меры индивидуального характера для нейтрализации негативных последствий возникающих стрессов.

Профилактика стрессов должна осуществляться по самым разнообразным направлениям: начиная с образа жизни каждого отдельно взятого работника и заканчивая глобальными проблемами организации управленческих и производственных процессов на предприятии.

Образ жизни — это повседневная жизнь человека с раннего утра до позднего вечера, каждую неделю, каждый месяц, каждый год. Составными частями активного и релаксационного образа жизни являются и начало трудового дня, и режим питания, и двигательная активность, и качество отдыха и сна, и взаимоотношения с окружающими, и реакция на стресс, и многое другое. Именно от этих факторов зависит, каким будет образ жизни каждого работника организации, — здоровым, активным или же нездоровым, пассивным. Немаловажную роль в этом играет отношение руководства к организации досуга работников фирмы.

Если менеджеру удастся положительно повлиять на основные жизненные принципы своих подчиненных, добиться того, чтобы релаксация и концентрация стали составной частью их образа жизни, то его работники станут более уравновешенными и будут более спокойно реагировать на стрессогенные факторы. Любой работник должен знать, что он в состоянии сознательно воздействовать на те или иные процессы, происходящие в организме, т. е. обладает способностью ауторегуляции.

В рамках организации в целом предотвратить возникновение стрессов возможно за счет более рациональной и эффективной организации труда. Чем меньше на предприятии будет возникать нестандартных внеплановых ситуаций, тем ниже будет уровень стрессов.

Существуют различные подходы и к нейтрализации негативных последствий дистресса. Прежде всего — это меры индивидуального характера.

Альберт Эллис создал рационально-эмотивную терапию, согласно которой причины психологических расстройств — это иррациональные убеждения, или убежденные иррациональные высказывания. К таким можно отнести следующие вопросы и высказывания: “что я должен делать?”, “как я должен себя вести?”, “я не могу ничего с собой поделать” и т. д. Альберт Эллис полагает, что выход из дистресса возможен с помощью логики, аргументации, убеждения, насмешки и юмора.

Арон Бек, как и Альберт Эллис, был разочарован в психоаналитических методах и предложил когнитивный подход к психотерапии. Предложенная им терапия получила достаточную известность в связи с лечением дистресса. Арон Бек считает, что психологические проблемы связаны с возникновением у индивида автоматически появляющихся мыслей и негативными рассуждениями его о самом себе. Когнитивная терапия Арона Бека направлена на идентифицирование и корректирование искаженных концептуальных схем и дисфункциональных убеждений. Терапия состоит из 15–25 занятий, имеющих недельный интервал. Данный подход заключается в том, чтобы научить индивида, находящегося в состоянии дистресса, отслеживать негативные автоматизированные мысли, распознать, как эти мысли приводят к проблемам в чувствах и поведении, исследовать факты, свидетельствующие “за” и “против” этих мыслей, и замещать эти искаженные когниции более реалистическими интерпретациями. В процессе специализированного обучения индивид должен понять, что его интерпретация событий ведет к хроническому напряжению организма. Это позволит человеку самостоятельно нейтрализовать стрессы, возникающие в его жизни.

Существует и множество других методик нейтрализации негативных последствий дистрессов, однако все они имеют одну общую черту: в основе любой из них лежит процесс релаксации.

Релаксация — это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко — для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно неперемное условие — мотивация, т. е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было легко противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой,

будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя для того чтобы их освоить, необходимы упорство и терпение.

Большинство людей настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что, освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию.

Выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Для этого на предприятиях обычно создаются комнаты психологической разгрузки.

Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику и снижает душевное равновесие. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние “идейной пустоты”. Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира. Именно поэтому многие фирмы имеют в своем штате профессиональных психологов, которые в состоянии сделать процесс индивидуальной релаксации работников управляемым и более эффективным.

7.10. Специфика возникновения и развития информационных рисков

Обеспечение информационной безопасности — одна из главных задач современного предприятия. Угрозу могут представлять не только технические сбои, но и несогласованность данных в различных учетных системах, которая встречается едва ли не у каждой второй компании, а также неограниченный доступ сотрудников к информации.

Информационные риски — это опасность возникновения убытков или ущерба в результате применения компанией информационных технологий. Иными словами, информационные

риски связаны с созданием, передачей, хранением и использованием информации¹.

Информационные риски можно подразделить на две категории:

1) риски, вызванные утечкой информации и использованием ее конкурентами или сотрудниками в целях, которые могут повредить бизнесу;

2) риски технических сбоев работы каналов передачи информации, что может привести к убыткам.

Работа по минимизации информационных рисков заключается в предупреждении несанкционированного доступа к данным, а также аварий и сбоев оборудования. Процесс минимизации информационных рисков следует рассматривать комплексно: сначала выявляются возможные проблемы, а затем определяется, какими способами их можно решить.

На практике способы выявления информационных рисков ничем не отличаются от способов определения любых других рисков, возникающих в процессе деятельности организации: составляются карты рисков, проводится сбор экспертных мнений и т. п.

Выявить наиболее критичные информационные риски можно и более простым способом — ответив на следующие вопросы:

1. Способна ли компания контролировать доступ к информационным системам, в которых формируется и хранится финансовая отчетность?

2. Обеспечены ли клиенты компании необходимой информационной поддержкой, т. е. могут ли они в нужный момент дозвониться до компании или же связаться по электронной почте?

3. Сможет ли компания в короткий срок включить существующие технологии работы с информацией в систему предприятия, являющегося объектом слияния или приобретения?

¹ См.: Мишель М. Управление информационными рисками // Финансовый директор. 2003. № 9.

Например, в компании установлена одна или несколько учетных систем, с помощью которых финансисты получают данные для составления консолидированной отчетности. При покупке нового предприятия выясняется, что у него установлена другая учетная система. Поэтому у компании должен быть четкий план трансформации такой отчетности в стандарты, принятые на головном предприятии. В противном случае можно потерять оперативный контроль над ситуацией.

4. Позволяет ли организация документооборота компании в существующих системах продолжить ее деятельность в прежнем режиме в случае ухода ключевых сотрудников?

Эта проблема чрезвычайно актуальна для российских компаний, поскольку даже финансовая и бухгалтерская информация зачастую вводится и хранится в произвольном виде, не говоря уже о сведениях, касающихся клиентов, и т. п. Это ведет к дополнительным затратам времени новых сотрудников на вхождение в курс дела и повышает вероятность возникновения ошибок.

5. Обеспечена ли защита интеллектуальной собственности компании и ее клиентов?

6. Имеет ли компания четкий алгоритм действий в критической ситуации, например в случае сбоев в работе компьютерных сетей или вирусной атаки?

7. Соответствует ли способ работы информационных систем общим задачам компании? (Если перед компанией стоит задача иметь общий центр управления денежными потоками, а учетные системы, установленные в разных филиалах, не связаны между собой, то поставленная задача не будет решена.)

Точно определить возможный ущерб от большинства информационных рисков довольно сложно, но примерно оценить их вполне возможно.

Например, при защите проекта бюджета на совете директоров акционерного общества разработчику необходимо обосновать рентабельность установки антивирусной системы. Для этого в первую очередь подсчитываются приблизительные убытки, которые понесет компания при проникновении вируса в компь-

ютерную сеть. Учитывая уровень компьютерной грамотности персонала компании, вероятность того, что сотрудник откроет “подозрительное” письмо и запустит вирус, равна 30%. Частоту, с которой приходят письма с вирусами, тоже можно определить, — такие данные публикуются во многих компьютерных изданиях. Для полного же восстановления компьютерной сети после вирусной атаки службе защиты информации данного акционерного общества потребуется один-два дня.

Таким образом, издержки на восстановление работы складываются из заработной платы специалиста по защите информации за эти два дня, операционных издержек, связанных с остановкой работы, а также из средней прибыли, которую компания недополучит за это время. Когда члены совета директоров убедятся, насколько такие расходы превышают стоимость антивирусного программного обеспечения, вопрос о целесообразности покупки будет решен.

Теперь поговорим о проблемах *минимизации уровня информационных рисков*.

Как показывает опыт многих российских компаний, наиболее успешные стратегии предупреждения информационных рисков базируются на трех основных правилах:

1. Доступ сотрудников к информационным системам и документам компании должен зависеть от важности и конфиденциальности содержания документа.

2. Компания должна контролировать доступ к информации и обеспечивать защиту уязвимых мест информационных систем.

3. Информационные системы, от которых напрямую зависит деятельность компании (стратегически важные каналы связи, архивы документов, компьютерная сеть), должны работать бесперебойно даже в случае кризисной ситуации.

Техническая работа по обеспечению информационной безопасности заключается в дублировании важных функций, от которых зависят сохранность и целостность информации, а также непрерывность работы компании (например установка запасных серверов, систем резервного копирования). Чтобы минимизиро-

вать риск сбоев, нужно использовать только технику от надежных производителей. Затраты на нее окупаются, так как убыток от простоя информационных систем в течение нескольких часов многократно превысит их стоимость, а потеря информации может вообще парализовать работу предприятия.

Обеспечение информационной безопасности — это в первую очередь вопрос эффективности вложения средств, поэтому расходы на защиту не должны превышать суммы возможного ущерба.

Поскольку любые расходы на предотвращение рисков должны быть обоснованы, необходимо обязательно рассчитывать их экономическую эффективность. Расчетом эффективности и обоснованием расходов на заседании бюджетного комитета занимается менеджер направления, которое заинтересовано в снижении риска.

Для обеспечения необходимой защиты от информационных рисков и контроля безопасности можно провести следующие мероприятия:

1) определить круг лиц, отвечающих за информационную безопасность, создать нормативные документы, в которых будут описаны действия персонала компании, направленные на предотвращение информационных рисков, а также обеспечить резервные мощности для работы в критической ситуации;

2) разработать единые стандарты информационных систем в рамках организации, т. е. перейти к единым отчетным формам, а также единым правилам расчета показателей, которые будут применяться во всех программных продуктах компании, используемых для этой цели;

3) классифицировать данные по степени конфиденциальности и разграничить права доступа к ним;

4) следить за тем, чтобы любые документы, обращающиеся внутри организации, создавались с помощью систем, централизованно установленных на компьютерах. Установка любых других программ должна быть санкционирована, иначе риск сбоев и вирусных атак резко возрастет;

5) внедрить средства контроля, позволяющие отслеживать состояние всех корпоративных систем: в случае несанкционированного доступа система должна или автоматически запрещать вход или сигнализировать об опасности, чтобы персонал мог принять меры.

Помимо перечисленных мер необходимо подготовиться к последствиям возможных кризисных ситуаций и описать действия компании по выходу из кризиса. Для этого следует:

1) проанализировать сценарии проникновения посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников компании во внутреннюю информационную сеть, а также провести учебные мероприятия с целью отработки модели поведения сотрудников, ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях;

2) разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уход из компании ключевых сотрудников, например составить план преемственности управления на предприятии;

3) подготовить запасные информационные мощности (серверы, компьютеры), а также резервные линии связи.

Если бизнес компании во многом зависит от состояния ее информационных сетей (например у фирм, занимающихся разработкой компьютерных программ), необходимо назначить ответственного за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных правил, направленных на снижение информационных рисков. Желательно, чтобы такой координатор не имел отношения к информационной структуре компании (например исполнительный директор).

Считается, что сотрудник, который не связан напрямую с информационными технологиями, будет наиболее объективен при организации мероприятий по риск-менеджменту. Его работа должна оцениваться с помощью измеряемых показателей, скажем, время устранения сбоев в работе сервера не должно превышать 30 минут или же частота таких сбоев должна быть не выше, чем два раза в год.

Обязательным условием успешного риск-менеджмента в области информационных технологий является его непрерывность. Поэтому оценка информационных рисков, а также разработка и обновление планов по их минимизации должны производиться с определенной периодичностью, например раз в квартал. Периодический аудит системы работы с информацией (*информационный аудит*), проводимый независимыми экспертами, будет дополнительно способствовать минимизации рисков.

В заключение отметим, что разработка и реализация политики по минимизации информационных рисков не принесет пользы, если рекомендуемые стандарты и правила неверно используются, например, если сотрудники не обучены их применению и не понимают их важности. Поэтому работа по обеспечению информационной безопасности должна быть комплексной и продуманной.

Основные положения главы 7

- Основная сфера деятельности любого руководителя ограничивается в первую очередь пространством внутренней среды организации.

- Внутреннюю среду организации составляет все её элементы, а также связи и отношения между этими элементами, складывающиеся в процессе управления данной организацией.

- В самом определении понятия “организация” подчеркивается, что она представляет собой группу людей с осознанными общими целями. С этой точки зрения организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

- С позиций системного подхода основными факторами внутренней среды организации, которые требуют наиболее пристального внимания со стороны руководства, являются цели, структура, задачи, технология и люди.

- Рутинный подход позволяет представить организацию как иерархию организационных рутин, т. е. привычных, предсказуемых, повторяющихся образцов деятельности.

- Наличие у организации глубоких убеждений и доминирующих ценностей выступает определяющим препятствием для фундаментальных изменений. Для таких организационных рутин характерны высокие издержки рутинизации, особенно в части, касающейся затрат на преодоление устоявшихся подходов, устаревших убеждений и логики принятия решений. Это порождает дополнительные внутриорганизационные риски.

- Наряду с системным и эволюционным анализом, внутренняя среда организации может рассматриваться с позиций системно-ресурсного подхода, т. е. как совокупность ресурсов, используемых для достижения поставленных перед организацией целей.

- Любая сила, возникающая и действующая в рамках внутриорганизационной среды, имеет свое направление, которое, используя физико-математическую терминологию, можно обозначить как вектор. Изучение характера распределения векторов сил, которыми располагает организация, и влияния указанных сил на организационные ресурсы приложения можно определить как векторный подход.

- Применение управляемо-регулируемой схемы в процессе управления современными социально-экономическими системами позволяет в значительной степени снизить уровень негативного воздействия стихийных факторов организационной среды, минимизировать количество возникающих во внутренней среде организации административных рисков и существенно повысить вероятность достижения поставленной цели (желаемого результата).

- Внутренними считаются риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

- Поскольку внутренние риски являются следствием нерациональной управленческой деятельности и оказывают существенное влияние на эффективность работы аппарата управления (администрации) предприятия, вполне правомерно применять к ним термин “административные риски”.

- Основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции, т. е. спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

- Всю совокупность административных рисков можно подразделить на технические, социальные и психологические.

- В отличие от внешних рисков, внутренние возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность влиять на них непосредственным образом. Поэтому для управления административными рисками обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и т. п.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит сущность рутинного подхода к изучению динамики внутриорганизационных факторов?

2. Какие основные этапы включает в себя жизненный цикл организационной рутины?

3. Перечислите наиболее устойчивые факторы организационной рутины.

4. Для каких внутриорганизационных факторов характерны низкие показатели устойчивости?

5. В чем состоит сущность ресурсного подхода к изучению внутренней среды организации?

6. Какие элементы включает в себя любая организация?

7. Благодаря чему система управления выделяется из общего количества систем?

8. Что такое вход в систему?

9. Перечислите основные характеристики организационной системы управления.

10. Раскройте понятие векторного подхода к изучению внутренней среды организации.

11. Дайте определение преобразователя.

12. Что подразумевается под выходом из системы?

13. Дайте определение административного риска.

14. Что такое управленческие дисфункции?

15. Перечислите основные причины возникновения управленческих дисфункций.
16. Какие методы обычно применяют для управления внутренними рисками.
17. Дайте определение технического риска.
18. Перечислите основные виды технических рисков.
19. Что такое производственный риск?
20. Каковы причины возникновения производственных рисков?
21. В чем состоит разница между конструктивной и деструктивной формулировкой цели в процессе управления ошибками и сбоями?
22. Какими способами может быть организована деятельность автоматизированной системы защиты от сбоев?
23. Раскройте содержание принципа “право на ошибку”.
24. Приведите формулировку закона надежности трудовой деятельности.
25. Что такое коммуникация?
26. Раскройте понятие коммуникативного риска.
27. Какие виды коммуникаций можно выделить в организации?
28. Что такое конфликт?
29. С чего начинается конфликт?
30. Какие виды конфликтов можно выделить в зависимости от состава их участников?
31. Чем отличается конструктивный конфликт от деструктивного?
32. Что такое стресс?
33. Перечислите виды стрессов.
34. Какова основная причина возникновения дистрессов?
35. Какими методами может осуществляться профилактика возникновения стрессов?
36. Что лежит в основе методик нейтрализации негативных последствий стрессов?
37. Дайте определение информационного риска.
38. Какие существуют способы выявления информационных рисков?
39. Перечислите правила, соблюдение которых позволяет минимизировать уровень информационных рисков, возникающих в деятельности организации.
40. Что такое информационная безопасность?

Словарь понятий и терминов

Административные дисфункции — спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Административные методы управления рисками — методы управления, действие которых основано на силовом принуждении.

Административно-правовые методы управления рисками — методы управления, основанные на привлечении к административной ответственности лиц, виновных в причинении организации или ее работниками неправомерного вреда.

Анализ — изучение качеств, свойств и характеристик объекта управления посредством его условного разделения на отдельные составные части.

Безрисковая зона — зона деятельности организации, в рамках которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

Валютный риск — вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

Внешние опасности и угрозы — опасности и угрозы, возникающие за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такие изменения окружающей среды, которые могут нанести предприятию ущерб.

Внешние риски — риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде. Обычно возникновение внешних

рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

Внутренние риски — риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

Внутренние факторы риска — опасности и угрозы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса.

Гражданско-правовые методы управления рисками — методы управления, основной задачей применения которых является возмещение вреда, нанесенного предприятию в результате совершения противоправных действий.

Деловая стратегия — стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

“Дерево” целей — структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.

Детерминированная информационная ситуация — ситуация, характеризующаяся наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации).

Дисциплинарные методы управления рисками — методы управления, механизм действия которых основан на привлечении к внутренней дисциплинарной ответственности работников организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих фирме ощутимый ущерб.

Допустимый риск — угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом.

Задачи риск-менеджмента — профилактика возникновения рисков, минимизация ущерба, причиненного рисками, максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Законы управления — установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Зона допустимого риска — область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска — область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

Зона критического риска — область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

Инвестиционный риск — риск, связанный со спецификой вложения фирмой денежных средств в различные проекты.

Инновационный риск — риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов.

Катастрофический риск — опасность потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

Коммерческий риск — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Компенсационные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на частичное или полное возмещение потерь, понесенных организацией в ситуациях риска.

Конкурентное преимущество — более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций.

Контролинг — совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей. Основная

цель контроллинга состоит в своевременном получении информации о том, были ли достигнуты поставленные цели и выполнены задачи.

Конфликт — столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами.

Кредитный риск — риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами: банком и другими финансовыми учреждениями; контрагентами: поставщиками и посредниками; а также с акционерами.

Криминальный риск — риск, отражающий степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Критический риск — опасность потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

Логистический (транспортный) риск — риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

Маркетинг — управленческая деятельность, ориентированная на изучение и учет потребностей рынка.

Менеджер — руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

Методы исследования — методы управления, преимущественно предназначенные для сбора и обобщения информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды организации.

Методы моделирования — методы принятия управленческих решений, базирующиеся на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях,

когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке.

Методы управления — совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

Методы экспертных оценок — методы принятия управленческих решений, применяемые в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

Мировой политический риск — риск, обусловленный непредвиденными изменениями состояния мировой экономики в целом.

Мотивирование — процесс побуждения работников к активной деятельности, направленной на достижение целей организации.

Научно-прикладные методы управления рисками — методы управления, сущность которых состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками.

Национальный политический риск — нестабильность внутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты деятельности предпринимательских фирм, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства.

Неопределенность внешней среды — количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также степень уверенности в этой информации.

Непрерывные функции управления — функции, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

Общие законы управления — законы, отражающие наиболее общие причинно-следственные зависимости в управленческой деятельности.

Общие функции менеджмента — функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

Организационные методы управления — методы, посредством применения которых создается организационная система.

Организация (как функция управления) — вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования.

Отраслевой риск — вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли в зависимости от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

Планирование — процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

Подвижность внешней среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Политика нейтрализации — одна из форм политики риск-менеджмента, смысл которой заключается в нейтрализации негативных последствий, которые часто возникают в ситуациях риска.

Политика профилактики — одна из форм политики риск-менеджмента, сущность которой состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения.

Политика стимулирования — одна из форм политики риск-менеджмента, основной целью которой является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска.

Политика риск-менеджмента — совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

Политические риски — возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Портфель — набор ценных бумаг дочерних предприятий, принадлежащий материнской компании.

Портфельная стратегия — высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

Последовательные функции управления — функции, которые осуществляются дискретно (т. е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга.

Принципы управления — изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Природные риски — вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

Производственные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в процессе осуществления основной деятельности организации.

Психологические методы управления рисками — методы управления, в основе которых лежит воздействие руководителя на личность работника.

Распорядительные методы управления рисками — методы управления, применение которых направлено на внутриорганизационное обеспечение выполнения всех необходимых функций управления.

Региональный риск — риск, непосредственно связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов.

Региональный политический риск — риск, возникающий вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран. В частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также нерационального вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

Регулирование — система управленческих отношений, обеспечивающих поддержание или изменение социально-экономических явлений и их связей. Основной задачей процесса регулирования является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации, иными словами — нейтрализация возникающих ситуаций риска.

Резервирование — метод управления рисками, в ходе применения которого организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах. Средства из этих фондов могут быть мобилизованы в случае возникновения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проекта. Например, в связи с ростом цен на сырьевые ресурсы или энергоноситель, резким повышением среднего уровня заработной платы, увеличением темпов инфляции и т. п.

Риск — потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

Риск-менеджмент — одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

Риск национализации — весь спектр действий правительства от экспроприации до принудительного выкупа имущества, направленный на обращение частной собственности в государственную или просто ограничение доступа инвесторов к управлению активами.

Риск разрыва контракта возникает в ситуациях, когда, несмотря на предусмотренные в договоре штрафные санкции, контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например в связи с изменением национального законодательства.

Риск трансферта — риск, связанный с конвертацией местной валюты в иностранную.

Сдерживание — метод управления рисками, действие которого основано на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении организации ущерба. В практике современного менеджмента этот метод широко применяется не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам.

Синтез — обобщение информации об отдельных составляющих объекта управления и формировании совокупности информационных данных об указанном объекте в целом.

Системный риск — риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования.

Смешанные функции управления — управленческие функции, сочетающие в себе элементы общих и специальных функций менеджмента.

Социальные методы управления рисками — методы управления, применяемые с целью формирования в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели.

Спекулирование — метод управления рисками, применяя который руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Причем чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

Спекулятивный риск — возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

Специальные законы управления — законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента.

Специальные функции управления — функции, состав которых определяется спецификой деятельности управляемого объекта.

Стимулирование — метод управления рисками, сущность которого состоит в материальном поощрении работников, добросовестно относящихся к исполнению своих обязанностей и обеспечивающих сохранность имущества организации в ситуациях риска.

Стохастическая информационная ситуация — данная управленческая ситуация имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% от необходимого объема.

Стратегический менеджмент — одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также подготовке и реализации программ его осуществления.

Стратегия — рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.

Стратегия конкуренции — подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Страхование — метод управления рисками, сущность которого состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам специализированных страховых компаний. Это дает возможность частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

Страховой риск — вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование.

Структурный риск — риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринима-

тельской деятельности. Он возникает вследствие структурных изменений в экономике, т. е. исчезновении одних, устаревших отраслей народного хозяйства, и возникновении других, принципиально новых.

Тактика управления рисками — рациональное распределение и использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Технические методы управления рисками — методы управления, действие которых основано на повышении надежности имеющейся у организации производственно-технической базы.

Технологические методы управления рисками — методы управления, основанные на разработке (приобретении) и внедрении в производство наиболее передовых и эффективных технологий.

Технология управления — это приемы, способы и порядок осуществления управленческой деятельности.

Уголовно-правовые методы управления рисками — методы управления, основанные на привлечении к уголовной ответственности лиц, виновных в причинении организации или ее работникам неправомерного вреда.

Умеренно детерминированная ситуация — ситуация, характеризующаяся наличием ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50–75%.

Умеренно стохастическая ситуация — управленческая ситуация, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

Управленческие задачи — сформулированные в письменной, устной или иной форме ожидаемые результаты деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

Управленческий учет — система комплексного учета затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Управленческое решение — выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Уровень организационной культуры — комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

Финансовый риск — риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

Функциональная стратегия — это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.

Функция управления — обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

Цель риск-менеджмента — обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

Частные законы управления — законы, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

Чистый риск — возможность получения отрицательного или нулевого результата.

Экологический риск — потенциально существующая возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

Экономические методы управления рисками — методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

Экономический риск — риск, возникновение которого обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Эффективность управления — отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

Юридические методы управления рисками — методы управления, основанные на использовании основных положений действующего законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий.

Литература

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2011.
2. *Белов П. Г.* Управление рисками, системный анализ и моделирование: Учебник и практикум: В 2 т. — М.: Юрайт, 2015.
3. *Васин С. М., Шутов В. С.* Управление рисками на предприятии: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.
4. *Волков А. А.* Управление рисками в коммерческом банке: Практическое руководство. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Омега-Л, 2015.
5. *Веснин В.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2015.
6. *Виханский О. С.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2015.
7. *Дзагоева М. Р.* Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: Монография. — М.: Инфра-М, 2015.
8. *Исмагилов Р. Х.* Риск-менеджмент: Конспект лекций. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.
9. *Крышкин О.* Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
10. *Лаврушин О. И., Валенцева Н. И.* Банковские риски: Учебник. — М.: Кнорус, 2015.
11. *Мескон М., Майкл А., Франклин Х.* Основы менеджмента. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2013.
12. *Покровский А. К.* Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.
13. *Семенова И. И.* История менеджмента: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
14. *Соколов Д. В.* Базисная система риск-менеджмента организаций реального сектора экономики: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2015.
15. *Тактаров Г. А., Григорьева Е. М.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Кнорус, 2015.
16. *Тимофеева С. С.* Оценка техногенных рисков: Учебное пособие. — М.: Форум, 2015.

17. *Тебекин А. В.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015.
18. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015.
19. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. проф. Г. Б. Поляка. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015.
20. *Фомичев А. Н.* Исследование систем управления: Учебник. — 2-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2015.
21. *Фомичев А. Н.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2014.
22. *Фомичев А. Н.* Закон надежности трудовой деятельности // Российско-Белорусская юридическая наука XXI века и проблемы законодательства. — Калуга: ИПЦ «Гриф», 2002.
23. *Фомичев А. Н.* Риск-менеджмент как отрасль научного управления // Теория и практика развития экономики региона: Сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции / Под ред. Н. И. Сергеева, О. И. Зельникова, Ю. И. Зельникова. — Калуга: ИД «Эйдос», 2003.
24. *Фомичев А. Н.* Современная концепция административного менеджмента // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV Межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: ИД «Эйдос», 2001.
25. *Чура Н. Н., Девисилов В. А.* Техногенный риск: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2015.
26. *Шапкин А. С.* Теория риска и моделирование рисков ситуаций: Учебник. — 6-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2015.
27. *Giddens A.* Constitution of Society. — Cambridge, 1984.
28. *Leonard-Barton D.* Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal, 1992. Vol. 13.
29. *Leonard-Barton D.* Wellsprings of Knowledge. — Harvard: Business School Press, 1995.
30. Managing for the Future / Peter F. Drucker. USA, 1992.

Главный редактор — А. Е. Илларионова
Редактор — Н. П. Яшина
Художник — Т. И. Такташов
Верстка — А. А. Толли
Корректор — О. Б. Юсова

Ответственный за выпуск — О. Б. Юсова

Учебное издание

Фомичев Андрей Николаевич

Риск-менеджмент

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 22.01.2016. Формат 60 × 90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печ. л. 23,25. Тираж 100 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано: Публичное акционерное общество
«Т8 Издательские Технологии»
109316, Москва, Волгоградский проспект, дом 42, корпус 5
Тел.: 8 (499) 322-38-30

