

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. Риски в управлении организациями	7
1.1. Управление организациями как вид профессиональной деятельности, связанной с риском и неопределенностью	7
Контрольные вопросы по разделу	24
1.2. Организационные и технологические изменения в организациях как фактор риска	25
Контрольные вопросы по разделу	33
1.3. Сущность и место менеджмента в теории управления организациями	33
Контрольные вопросы по разделу	48
1.4. Система управления организациями и роль управленческих решений в ее функционировании	49
Контрольные вопросы по разделу	55
1.5. Построение организационных структур управления в целях снижения рисков в деятельности организаций	56
Контрольные вопросы по разделу	69
1.6. Неопределенность, риск, рисковые ситуации и их влияние на деятельность организаций	70
Контрольные вопросы по разделу	102
Тест по первой главе	102
Глава 2. Риск-менеджмент как форма обеспечения результативности управления организациями	108
2.1. Сущность и проблемы риск-менеджмента в отечественной науке и практике	108
Контрольные вопросы по разделу	118
2.2. Методы оценки риска	118
Контрольные вопросы по разделу	135

2.3. Основы организации риск-менеджмента.....	135
Контрольные вопросы по разделу.....	148
Тест по второй главе.....	149
Заключение	155
Список использованной литературы.....	157
<i>Приложение А. Виды, сущность и содержание управления.....</i>	<i>159</i>
<i>Приложение Б. Организационно-правовые формы организаций в РФ (п. 2 и 3 ст. 50, ст. 66-68, 107–113, 116-123 ГК РФ)</i>	<i>160</i>
<i>Приложение В. Основные отличия в содержании понятий «управление» и «менеджмент».....</i>	<i>161</i>
<i>Приложение Г. Общее в содержании понятий «управление» и «менеджмент»</i>	<i>162</i>
<i>Приложение Д. Содержание риск-менеджмента</i>	<i>163</i>
<i>Приложение Ж. Сущность и условия возникновения неопределенности в деятельности организаций.....</i>	<i>164</i>
<i>Приложение И. Сущность и категории риска</i>	<i>165</i>
<i>Приложение К. Основные черты и характеристики риска</i>	<i>166</i>
<i>Приложение Л. Глоссарий основных понятий</i>	<i>167</i>
<i>Приложение М. Ключи к тестам</i>	<i>171</i>

Не рискуя, ничего не достигнешь.

(Народная поговорка)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сегодня в области управления организациями возникает много вопросов, требующих научного разъяснения и единого понимания. Особенно важно это стало в связи с введением в отечественную науку и практику управления организациями новых, в том числе иностранных терминов и понятий, не имеющих четкого научного обоснования. Одним из таких понятий является понятие риск-менеджмента. Это связано с тем, что риски «преследуют» человека всю его жизнь, в том числе, и в его профессиональной деятельности. Да и сам человек сознательно рискует в стремлении достичь наилучшего результата в своей деятельности. Этот относится и к организациям, представляющим собой коллективы сотрудников.

В реальной ситуации деятельность всех организаций всегда сопряжена с многочисленными рисками, которые обусловлены наличием различных факторов неопределенности как внутренней, так и внешней среды организации. Неопределенность и риск — это сравнительная непредсказуемость будущего предпринимательского окружения, среды организаций, что чаще всего приводит к дополнительным материальным и финансовым затратам (потерям) в их деятельности. В связи с этим сегодня в организациях все больше внимания уделяется вопросам, связанным с наблюдением и предупреждением негативных последствий рисков в своей деятельности в целях обеспечения собственного развития. При этом результативность деятельности организаций напрямую зависит от деятельности руководителей, которую принято называть управленческой деятельностью, так как именно на основании принимаемых в организациях управленческих решений осуществляется их деятельность. Следовательно, важнейшей составляющей управленческой деятельности является ее рисковый характер. Необходимость своевременного предупреждения негативных последствий возможных рисков в деятельности организаций и, соответственно, рисковый характер управленческой деятельности обусловили потребность возникновения понятия «риск-менеджмента», которое иногда не совсем корректно заменяют понятием «управление рисками».

Говоря о риск-менеджменте, отечественные исследователи рассматривают его как составную часть управленческой деятельности, как организационную и технологическую основу принятия управленческих решений в организациях. При этом они часто рассматривают в качестве объекта риск-менеджмента управленческие решения или риски их реализации. Так ли это? На этот и другие вопросы в учебнике даются ответы, которые помогут выпускникам вузов профессионально разбираться с проблемами риск-менеджмента в практической деятельности.

Важным для деятельности современных организаций становится умение обороняться от «цифровых угроз», что становится решающим условием выживания организаций в условиях «цифровой экономики». Киберриски сегодня составляют серьезную угрозу для организаций не только в смысле каких-то материальных и финансовых потерь, но и в нарушении их работоспособности, нужного им уровня конкурентоспособности и стабильной деятельности, что может грозить организациям банкротством.

В учебнике собран материал, позволяющий с научных позиций теории управления отечественными организациями и практики их деятельности рассмотреть сущностные и содержательные характеристики риск-менеджмента, определить его задачи и методы в обеспечении результативности деятельности отечественных организаций в современных условиях.

Автор надеется, что материал данного учебника будет полезен не только студентам, но и специалистам организаций, деятельность которых связана с необходимостью обеспечения результативности деятельности организаций.

Глава 1

РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Рассмотрение сущности понятия риск-менеджмента как научной категории теории управления невозможно без уточнения таких базовых понятий, как управление организацией, менеджмент, неопределенность и риск.

Учитывая тот факт, что риск-менеджмент отечественными исследователями рассматривается в контексте управления организациями, нужно разобраться с сущностью обозначенных понятий с позиций теории управления организациями.

1.1. Управление организациями как вид профессиональной деятельности, связанной с риском и неопределенностью

Необходимо отметить, что в настоящее время понятие «управление организациями» как бы размывается множеством словосочетаний, связанных со словом «управление»: «управление инновациями», «управление рисками», «управление качеством», «управление финансами» и др. Однако множество определений понятия «управление» говорит о том, что ученые рассматривают только отдельные, интересующие их аспекты в деятельности организаций и с этих позиций дают свою трактовку этого понятия. Но это диктует необходимость четкого научного выделения сущности понятия «управление» в современных условиях в отечественной науке управления организации.

В Толковом словаре С. И. Ожегова отмечается, что сам термин «управление» в русском языке предполагает, прежде всего, что есть субъект, который управляет, и вместе с тем имеется тот, которым управляют. Первый принято называть органом управления, второй — объектом управления. При этом в качестве органа управления и объекта выступают люди, работающие в организациях, которых называют сотрудниками. Это относится к любым видам управления: военного управления, государственно-административного, управления организациями и др. (*прил. А*).

Исходя из того, что управление подразумевает воздействие органа управления на объект управления, можно утверждать, что по своей форме (внутреннему проявлению) управление в любой системе представляет собой процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления. Так, например, специалист в области управления организациями Б. Г. Литвак утверждает, что управление — это процесс формирования и осуществления управленческого воздействия.

Исходя из того, что управление подразумевает воздействие органа управления на объект управления, можно утверждать, что по своей форме (внутреннему проявлению) управление в любой системе представляет собой процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления. Так, например, специалист в области управления организациями Б. Г. Литвак утверждает, что управление — это процесс формирования и осуществления управленческого воздействия.

Но чтобы такое управленческое воздействие органа управления на объект управления было реализуемо, между ними должны быть определенные коммуникации. Для воздействия на объект управления орган управления должен иметь канал прямой связи для передачи команд и распоряжений. Но чтобы принять решение на постановку задач объекту управления, орган управления должен иметь по каналу обратной связи информацию о состоянии объекта и его возможностях. Ибо без этого говорить о воздействии органа управления на объект управления невозможно (*рис. 1*).

При этом необходимо отметить то, что такое воздействие будет осуществляться в условиях высокой неопределенности и различных рисков, определяемых различными факторами

Таким образом, можно сделать вывод, что *всякое управление есть основанный на объективных законах данной среды целенаправленный процесс воздействия органа управления на объект управления путем получения информации об его состоянии, принятия по ней управленческого решения и постановки объекту управления профессиональных (производственных) задач.*

Данное определение отвечает на все предъявляемые к нему вопросы: для чего, кто, кем, на основе чего и как управляет.

В данном учебнике будут рассматриваться основы управления организациями как разновидности управления.

Прежде, чем говорить об управлении организациями, нужно уточнить, что понимается под понятием организации.

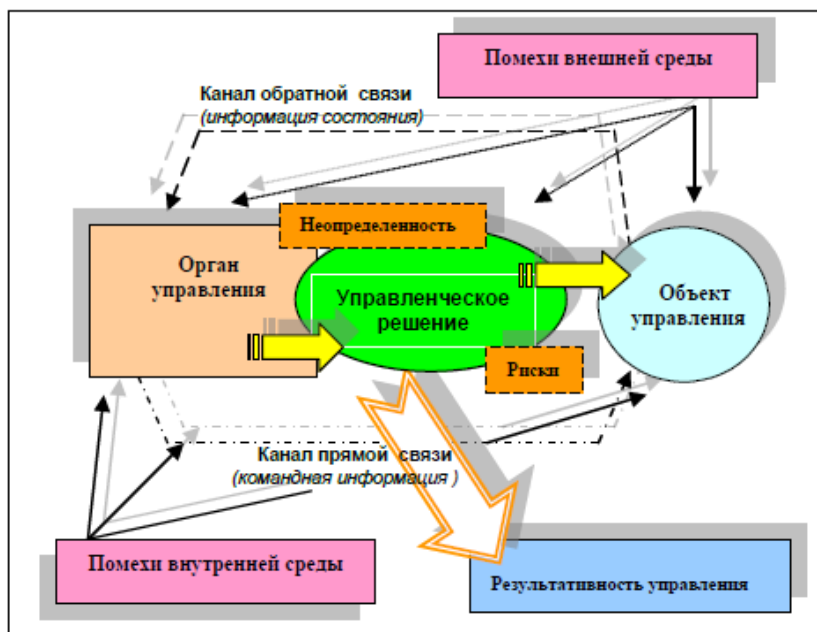


Рис. 1. Принципиальная схема управления

В Большом экономическом словаре А. Б. Борисова отмечается, что организация — это «совокупность людей, групп, объединенных для достижения цели, решения задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение». Следовательно, можно считать, что организация — это определенный социальный институт общества, объединяющий людей для решения определенных профессиональных задач.

К сожалению, в настоящее время отечественные исследователи и практики вместо понятия «организация» часто используют иностранные понятия «фирма» или «компания». Однако в ГК РФ нет таких понятий. В России выделяются только коммерческие и некоммерческие организации различных организационно-правовых форм, но никак не фирмы и компании [ст. 50 ГК РФ] (прил. Б).

Кроме того, сегодня крупные организации стало модно называть производственными системами, что не совсем верно, так как здесь теряется понимание социальной сущности организаций как профессиональных коллективов различных организационно-правовых

форм, занимающихся различными видами деятельности, в том числе различными видами деятельности и внутри самой организации. При этом организационно-правовые формы организаций устанавливаются законодательно и могут изменяться только соответствующими законодательными органами.

Таким образом, *под организациями нужно понимать социальную совокупность людей, объединенных для решения профессиональных задач на основе разделения труда, обязанностей и наличия иерархической управленческой структуры.*

Учитывая сложность и многообразие решаемых организациями задач, они структурно включают различные функциональные подразделения: производственные, обеспечения, маркетинговые, финансово-экономические, плановые, кадровые и др.

Подразделения организации, как и сама организация, частью которой они являются, представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется организацией для достижения общих целей последней по специфическим направлениям деятельности в организации.

Исходя из того, что управленческое воздействие органа управления в организации на объект управления осуществляется руководителями (людьми), наделенными определенными должностными (властными) полномочиями, можно считать, что управление в организациях можно рассматривать как профессиональную деятельность, которая необходима для осуществления успешного функционирования такой достаточно сложной экономической системы как современная организация.

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. Как отмечает отечественный психолог А. Н. Леонтьев, «на «лбу» деятельности не написано, предметом какой науки она является». В своем предельно общем виде деятельность определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Говоря об управлении в организациях специалист в области управления А. В. Карпов отмечает, что *управление — это деятельность по организации деятельности других людей.* Именно это и составляет сущность управления организациями.

В любой организации существует определенная иерархия органов управления. К органам управления организаций относятся три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена (рис. 2).

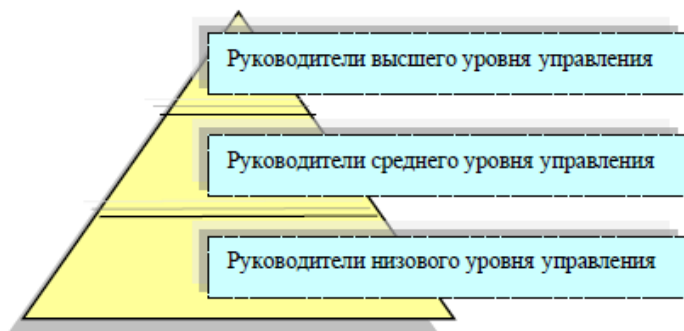


Рис. 2. Уровни управления в организациях

Для низшего уровня управления объектом управления выступают небольшие группы сотрудников, для среднего уровня — функциональные подразделения организации, для высшего уровня — организация в целом.

Типичным примером таких руководителей могут быть: низшего (низового) уровня управления — мастер, начальник участка; среднего уровня управления — начальник цеха; высшего уровня управления — руководитель организации и его заместители.

Вследствие этого и органами управления, и объектами в организации будут выступать ее сотрудники, то есть люди.

Несомненно, что рассмотрение управления организациями как управленческой деятельности требует выделения и содержательных составляющих управления организацией. А. А. Киселев выделяет три таких составляющих (рис. 3).

Во-первых, это действия руководителей по поддержанию готовности подчиненных подразделений (сотрудников) к решению производственных (профессиональных) задач. Если, например, организация не обеспечена работниками необходимой квалификации и в нужном количестве, отсутствуют нужные ресурсы и средства труда,

необходимые для обеспечения выполнения работниками трудовых функций, об управлении организацией нет смысла вести речь, так как оно невозможно. Руководители организации обязаны решить данную проблему в силу существующих на то у них полномочий.

Во-вторых, это действия руководителей по подготовке подчиненных подразделений (сотрудников) к решению новых производственных (профессиональных) задач. В условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы необходимо своевременно совершенствовать выпускаемую продукцию, выпускать новый товар (услугу), внедряя новейшие технологии и средства труда.

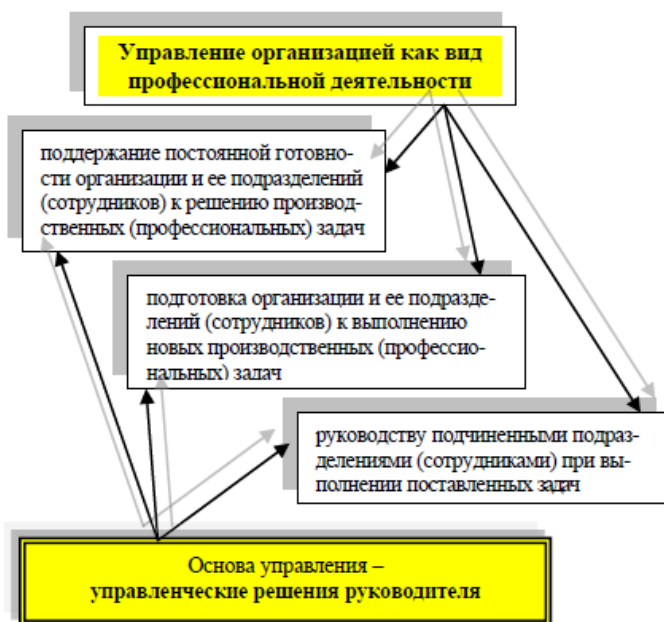


Рис. 3. Содержание управления организацией по А. А. Киселеву

А для того, чтобы это осуществлялось эффективно и своевременно, работников к этому надо готовить заранее. Например, перед закупкой новых станков необходимо предусмотреть обучение тех рабочих, которые будут работать на них. В противном случае оборудование будет либо простаивать, либо придется в срочном порядке организовывать переподготовку и обучение рабочих для работы на

нем. В таких условиях об успешном развитии организации бессмысленно будет говорить. Следовательно, руководитель на основе анализа складывающейся обстановки должен своевременно решать данные вопросы.

В-третьих, важная задача руководителя — это руководство подчиненными подразделениями (сотрудниками) при решении производственных (профессиональных) задач. Это связано с тем, что при планировании деятельности организации физически невозможно предусмотреть все: непредвиденные обстоятельства, связанные с переходом работников в другие организации, с их заболеваниями и др.; психологические факторы и их влияние на поведение работников; технологические сбои в работе оборудования; техногенные катастрофы и многое другое. Другими словами, в процессе производственной (профессиональной) деятельности организации возможны различные ситуации, которые заранее предусмотреть невозможно. Например, в организации в результате аварии в электросетях обесточен один цех, в результате чего может остановиться работа и в других цехах. Необходимо решить, что делать, какой найти выход из сложившейся ситуации. Руководитель соответствующего уровня в силу своих должностных полномочий должен принять своевременное решение для разрешения возникшей ситуации, влияющей на ритмичность работы всей организации, и организовать ее разрешение, отдавая необходимые распоряжения (команды). Так, руководитель может дать команду на включение резервных автономных источников электропитания для этого цеха и затем принять меры по быстрейшему устранению последствий аварии. Как отмечает А. В. Карпов, «сама суть управленческой деятельности требует постановки задач для других». Вследствие этого *под руководством необходимо понимать действия руководителя по «разруливанию» внезапно возникающих проблем в процессе решения производственных (профессиональных) задач в интересах их своевременного выполнения.*

Следовательно, *под содержанием управления организацией как профессиональной деятельностью* необходимо понимать комплекс следующих действий руководителей различного уровня управления:

— обеспечение постоянной готовности структурных подразделений (подчиненных) к решению различных производственных задач в постоянно изменяющихся условиях внешней среды;

— подготовка всех структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы;

— руководство подчиненными структурными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач.

Сегодня любая организация представляет собой сложную производственно-хозяйственную систему с присущими ей структурой, перечнем функций, процессов, видами деятельности, набором продуктов, услуг, а также, что весьма важно, микросоциумом с определенными взаимоотношениями работающих в нем людей, их особенностями, традициями, культурой и др. При этом в современных условиях руководителям организаций часто приходится принимать управленческие решения, которые не гарантируют успеха, а лишь дают надежду на него, поскольку в бизнесе детерминированные задачи встречаются редко: по своей природе большинство из них носит вероятностный, а значит рискованный характер. Но, как говорится в народной пословице, «кто не рискует, тот не пьет шампанского». Тем не менее, учет допустимого риска в управленческой деятельности связан с тем, что обоснование управленческих решений не должно опираться на «авось».

Учитывая все это, а также быстроизменяющиеся условия внешней среды, управленческую деятельность в организациях можно считать рискованной деятельностью, что связано с появлением условий для возникновения многочисленных рисков факторов неопределенности как внешней, так и внутренней среды (*рис. 4*).

Говоря о рисках внутренней среды организации, можно считать, что, в первую очередь, они будут обусловлены человеческим фактором (органом управления и объектом управления), а во вторую — технологическими и организационными факторами.

При этом, говоря о рисках внутренней среды, во-первых, надо учитывать тот факт, что сам орган управления может быть источником риска. И эти риски связаны с принятием руководителями управленческих решений.

Просчитать поведение подчиненных сотрудников на действия руководителя очень сложно, так как один и тот же сотрудник организации в разное время может иметь разное настроение и мнение о решаемой проблеме, что будет отражаться на его реакции в деятельности. Например, очень сложно просчитать то, что работник,

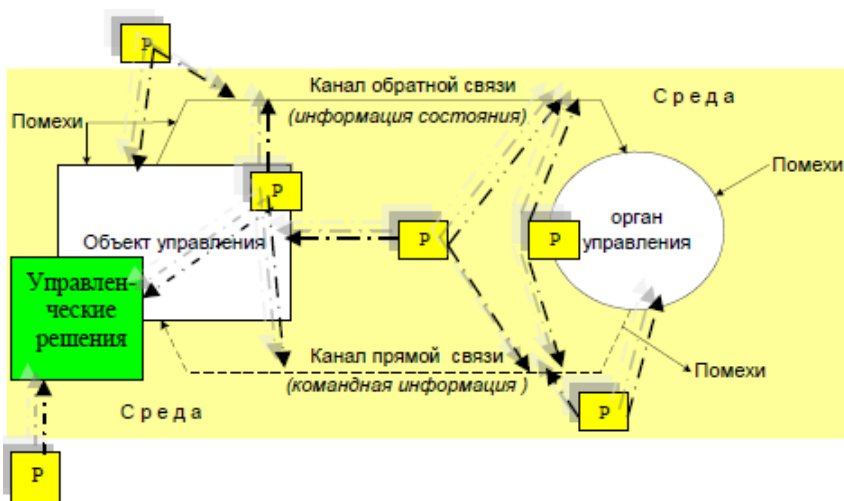


Рис. 4. Риски (P) в системе управления организацией

задействованный в реализации управленческого решения, будет вынужден по каким-то вновь возникшим личным обстоятельствам уволиться из организации, предусмотреть время, когда работник заболеет и не сможет выполнять какое-то время свои профессиональные обязанности или в силу каких-то происшествий у него будет меняться отношение к выполняемой работе.

Может возникнуть и такая ситуация, когда, например, сам руководитель, не доверяя расчетам специалистов и полагаясь на свой опыт, принимает управленческое решение, которое может привести даже к возникновению риска гибели сотрудников. Так, например, руководитель строительной организации, выиграв тендер на ремонт казармы в воинской части, решил произвести ремонт полов, сделав их по просьбе командования из мраморной крошки. Расчеты показывали, что нагрузка на перекрытия возрастет на 100 кг на м², что создаст риски их обрушения. Однако руководитель посчитал, что запас прочности перекрытий позволяет реализовать принятое им решение и исключить риск обрушения. Тем не менее, через некоторое время произошло обрушение перекрытий здания, вследствие чего погибли люди.

Возможны и такие ситуации, когда руководитель под предлогом соблюдения коммерческой тайны не доводит до исполнителей часть информации, необходимой им для успешного выполнения задачи. В результате может возникнуть ситуация, когда реализация

управленческих решений приведет к недостаточной результативности деятельности работников-исполнителей. Например, руководитель принимает решение пригласить рабочих на ремонт полов на складе. Но он не доводит до них информацию о том, что там хранились высокотоксичные вещества, что может нанести вред их здоровью, полагая, что данная информация негативно скажется на имидже организации.

Во-вторых, наукой установлено, что к эффективной управленческой деятельности человек должен иметь определенную предрасположенность, так как принятие управленческих решений руководителями, как правило, обоснованно связывается с большим количеством неопределенностей. И в этих условиях результативность деятельности руководителя будет зависеть от сочетания меры выраженности устойчивости к неопределенности и склонности к неопределенности. При этом доказано, что лишь сотрудники, имеющие положительную устойчивость к неопределенности, могут быть вообще пригодными к управленческой деятельности в организации, а наиболее профессионально успешными являются сотрудники с сочетанием положительных устойчивости и склонности к неопределенности (рис. 5).

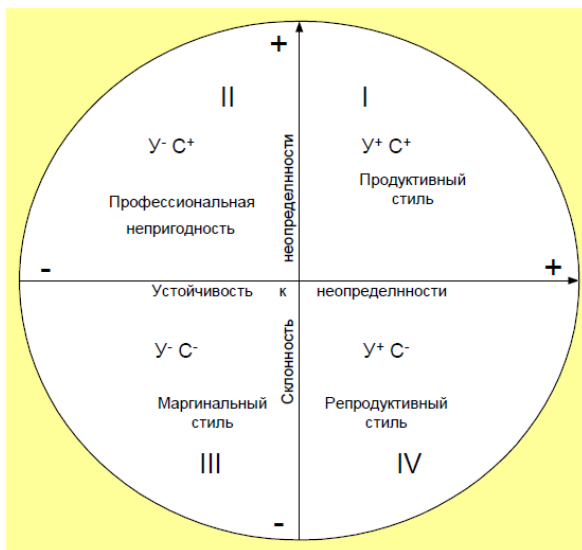


Рис. 5. Типология стилей управления в зависимости от неопределенности, предложенная А. В. Карповым

Если сотрудник имеет отрицательные устойчивости и склонности к неопределенности, то он никогда не сможет выбрать нужную для принятия управленческого решения информацию и будет постоянно сомневаться в выборе управленческих действий, что будет способствовать возникновению различных рисков в реализации такого решения.

В-третьих, в современных условиях деятельность руководителя осуществляется в кругу состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — стрессоры.

Наиболее специфичными стрессорами в деятельности руководителей можно считать:

- фактор информационной перегрузки;
- фактор ответственности;
- фактор информационной неопределенности;
- факторы ролевых конфликтов;
- фактор дефицита времени;
- фактор полифокусности управленческой деятельности, когда необходимости «удерживать в поле зрения» множество проблем, одновременно решать множество задач, выполняя профессиональные функции и обязанности;
- факторы риска, связанные с профессиональной необходимостью.

Фактор информационной перегрузки связан с тем, что руководителю иногда сложно определиться с тем, какую информацию нужно использовать для принятия решения, какая информация является релевантной. Ведь психологи утверждают, что человек в состоянии обработать только до 25 % получаемой им информации. А выбрать из всей доступной ему информации именно релевантную информацию очень сложно, так как, полагая, что выбранная им информация важна для принятия управленческого решения, руководитель может по различным объективным и субъективным причинам не учесть той, которая действительно была нужна для обоснованного принятия управленческого решения в конкретной ситуации. Так, например, английские исследователи в процессе анализа считавшихся наиболее удачными дипломатических решений, пришли к выводу, что более 70 % из них могли бы быть более результативными. Как говорится в народной поговорке: «Знать бы, где упадешь, постелил бы соломки». Например, решив купить новое сырье, предприниматель может найти в интернете по своему вопросу много информации.

Однако выбрав сырье, которое позволило бы сделать выпускаемую продукцию более качественной, он не учел или не увидел той информации, которая давала сведения о том, что оно не приемлемо для используемого в организации оборудования и потребует его замены, что потребует лишних затрат и может негативно отразиться на результативности деятельности организации.

Фактор ответственности определяется тем, что не каждый руководитель способен взять на себя ответственность за «непопулярные» управленческие решения. Например, в одном северном районном центре, хотели сократить железнодорожное депо, которое было градообразующим предприятием районного центра и района. Руководитель депо отстаивал интересы трудового коллектива, приняв непростое решение, за реализацию которого его затем уволили. Но предприятие работает до сих пор, обеспечивая районный центр рабочими местами. В другом случае, руководитель птицефабрики такого же районного центра согласился на объединение с птицефабрикой другого района. Он в обмен на такое решение получил должность в новой объединенной фабрике. Но оборудование присоединяемой фабрики было переведено в новый район, а сотрудники присоединенной фабрики уволены. Все это негативно отразилось и на экономической, и на социальной обстановке района, так другую работу сотрудникам фабрики было найти проблематичным.

Фактор информационной неопределенности связан с тем, что руководитель часто не обладает достаточным количеством информации для принятия управленческого решения или имеет большое количество противоречивой информации. Так, например, руководитель хочет заключить новый контракт на поставку сырья. Он изучил информацию о возможном поставщике. Однако один из его коллег дает информацию как о нем как о недобросовестном поставщике, другой — как о надежном партнере. Все это накладывает психологическую нагрузку на руководителя, так как принятое управленческое решение может повлиять как на успешность развития организацией своего рынка, так и на потерю части рынка организации.

Факторы внутриличностных (ролевых) конфликтов обусловлены тем, что любая организация и ее подразделения — это коллектив различных людей с их личностными особенностями. И здесь есть два аспекта. Первый связан с тем, что руководитель через принимаемые управленческие решения «проявляется» в коллективе. При этом на это влияют даже гендерные причины. Например, исследование гендерных и индивидуально-личностных различий особен-

ностей «мужского» и «женского» процесса принятия решения в деятельности руководителей, показали, что типичные социально-приемлемые реакции на ту или иную ситуацию в группе руководителей-мужчин и в группе руководителей-женщин оказались различными. Так, например, мужчины-руководители больше ориентированы на достижение результата и директивность в работе, в то время как женщины-руководители больше ориентированы на командную работу, сотрудничество и развитие других. Мужчины-руководители, как правило, заранее представляют ситуацию, проигрывают в уме всевозможные варианты разрешения проблемы или конфликта. Они способны выделять значимые условия достижения целей, как в текущей ситуации, так и в перспективе, что проявляется в соответствии получаемых результатов принятым целям. Но, сталкиваясь с непредвиденными обстоятельствами, мужчины иногда заходят в тупик, не зная, как себя вести в неожиданно сложившейся ситуации, то есть, создавая дополнительные риски. Поведение женщин-руководителей чаще всего в таких ситуациях иное: они не строят жестких планов и при возникновении каких-то новых условий легко меняют линию поведения в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Именно поэтому поведение женщины-руководителя всегда зависит от того, в каких условиях она оказывается и ее решения менее рискованны. Другой пример. Руководитель знает, что его подчиненный будет нервно воспринимать управленческие решения об изменении графика его работы. При этом нужно быть готовым к тому, что он будет жаловаться руководству на его действия, ругать начальника, создавая напряжение в коллективе. Следовательно, нужно в интересах дела проявлять определенную смелость и выполнить ряд действий с тем, чтобы заставить подчиненного выполнить нужные действия.

Фактор дефицита времени. Своевременность решения связана с тем, что нет абсолютно правильных решений, так как все они приобретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися на тот или иной период времени ситуациями. Как отмечал А. В. Карпов: «Запоздалое решение является фактически ошибочным». При этом решение руководителю необходимо довести до подчиненных так, чтобы у них оставалось время на его реализацию. Так, например, руководитель длительное время подбирал сотрудника в командировку за границу. И за день до отъезда довел эту информацию до выбранного сотрудника. Однако оказалось, что сотрудник не предполагал такого решения и отказался, так как уже дал

согласие на операцию в больнице, которую до этого откладывал из-за работы. Или руководитель организации отдал распоряжение начальнику отдела о том, что нужно срочно отправить назначенного ранее подчиненного в командировку. Для этого назначенному сотруднику надо будет ехать в другой регион на поезде, который отходит в 19.00. Однако распоряжение было доведено до начальника отдела в 18.00, когда часть подчиненных ему сотрудников уже ушла с работы. В результате приходится посылать в командировку не того сотрудника, которому нужно было бы поехать в силу служебных обязанностей, а того, кто еще не успел уйти с работы. В любом случае результативность такого решения будет низкой.

Фактор полифокусности управленческой деятельности, когда необходимости «удерживать в поле зрения» множество проблем, одновременно решать множество задач, выполняя профессиональные функции и обязанности. Вследствие этого возникает риск того, что руководитель не сможет определить приоритеты в решении возникающих проблем в интересах организации. Например, решая вопрос о сокращении штатов организации, руководитель получает информацию, что нужно срочно решить вопрос о том, кто заменит заболевшего надолго начальника цеха, что не хватает вагонов для отгрузки продукции, что не прошла оплата уже отгруженной и отправленной клиентам продукции, что произошел конфликт между начальником снабжения и главным бухгалтером по вопросу закупок сырья, что два сотрудника организации прибыли в приемную в установленное для приема время для срочного решения личных вопросов и др. В этих условиях руководитель вынужден определять приоритеты и порядок решения проблем, а также делегировать решение некоторых вопросов соответствующим должностным лицам, что создает дополнительные риски. А вот не принять работников, пришедших лично к нему для решения своих проблем, нельзя, так как это может негативно повлиять не только на их отношение к деятельности в организации, но и на поведение других членов коллектива, которые всегда оценивают внимание руководителей к решению их проблем.

Факторы риска, связанные с профессиональной необходимостью. Так, например, руководитель может рискнуть, предположив, что цены на его основное сырье будут намного выше в будущем году и может заключить контракт уже сейчас через форвардный рынок, закупить сырье с будущей поставкой в определенный срок. В другом случае руководитель понимает, что вынужден ставить за-

дачу сотруднику, который уже срывал их выполнение. Но в силу должностных обязанностей сотрудника, руководитель вынужден требовать от него выполнения необходимых действий и др. Возможна ситуация, когда руководителю нужно решить вопрос о страховании, чтобы снизить риск убытков от возможного пожара. В данном случае руководитель организации либо «берет на себя» риск убытков, которые может причинить серьезное возгорание, либо может выплачивать взносы страховой компании, которая примет на себя риск возмещения убытков в случае возникновения пожара и др.

Увеличивает вероятность рисков в деятельности руководителей то, ряд исходных для математического моделирования данных об обстановке, особенно данных о психологическом состоянии работников и конкурентов, не всегда поддаются точному количественному измерению, но вместе с тем имеют важное, порой даже определяющее значение для деятельности организации. Каждая новая производственная ситуация в организации никогда не бывает точной копией предыдущей, так как обстановка постоянно меняется (например, квалификация работников, их возраст, характер и т. д.).

Таким образом, все данные факторы характеризуют управленческую деятельность как рисковую деятельность. При этом руководители в своей деятельности должны понимать, что риск приемлем только в том случае, когда имеется вероятность того, что желаемого результата можно достичь.

Источником риска может служить и объект управления. Часто подчиненные самостоятельно, проявляя инициативу, изменяют порядок действий, предписанный органом управления, что может привести к определенным нарушениям с их стороны при выполнении производственных (профессиональных) заданий и, соответственно, к возникновению потерь или наступлению негативных последствий. Подобное характерно для менталитета отечественных работников. Например, при срабатывании сигнализации о пожаре в здании наши работники не спешат покинуть рабочие места согласно инструкциям, так как не воспринимают это как реальную угрозу. Так, в средствах массовой информации прошло сообщение о пожаре в одной из зарубежных гостиниц, где погибли два человека. Ими оказались туристы из России. При срабатывании сигнализации о пожаре они не сразу оценили степень угрозы и в отличие от иностранных туристов игнорировали необходимость немедленных действий по выходу из опасной зоны. Периодически в средствах массовой информации появляются сведения о гибели людей при проведении каких-либо

работ. Так, например, получив задание на проведение обработки цистерны, работники игнорировали соблюдение мер безопасной работы. Один из них без страховки и средств защиты спустился в нее. Однако концентрация паров от перевозимых в цистерне токсичных веществ была такова, что он потерял сознание. Второй рабочий, который должен был его страховать, недооценив опасности ситуации, принял решение спуститься вниз и спасти коллегу. В результате оба погибли.

В другом случае, например, возможны ситуации, когда по принципу «сломанного телефона» информация по каналу прямой связи искажается и воспринимается исполнителем по-другому. Так, руководитель через секретаря передал своему заместителю указание довести до одного из начальников отделов распоряжение о том, чтобы он «разобрался» со своим подчиненным по поводу выполнения поставленной ему задачи. До начальника отдела эта информация дошла в таком виде, что необходимо данного работника наказать или уволить. В результате вместо оказания ему помощи в решении поставленной задачи работника уволили с работы. В данном случае риск неправильного толкования полученной командной информации реализовался в том, что объект управления предпринял неправильные действия. Возможно, руководитель отдела должен был уточнить, в чем заключается смысл команды «разобраться» с подчиненным.

Риски внешней среды сегодня связаны с многочисленными условиями деятельности организаций: это и изменяющиеся политические условия, это и экономические санкции против различных отечественных организаций, это и условия конкуренции и др. Например, М. Портер выделяет пять групп возможных угроз для организаций в условиях рыночной конкуренции, которые могут активно создавать для них риски внешней среды: угрозы со стороны новичков рынка, рыночная власть поставщика организации, рыночная сила клиентов организации, угроза товаров-заменителей и интенсивность соперничества между конкурирующими организациями (*рис. 6*).

Угроза со стороны новичков рынка. Для вхождения в отрасль надо преодолеть следующие барьеры: обусловленная масштабом деятельности экономия, требования к основному капиталу и лояльное отношение клиентов к известным торговым маркам.

Рыночная власть поставщика организации. Преимущество получает та сторона, которая имеет больше возможностей выбора, а также несет меньшие издержки в момент разрыва отношений.

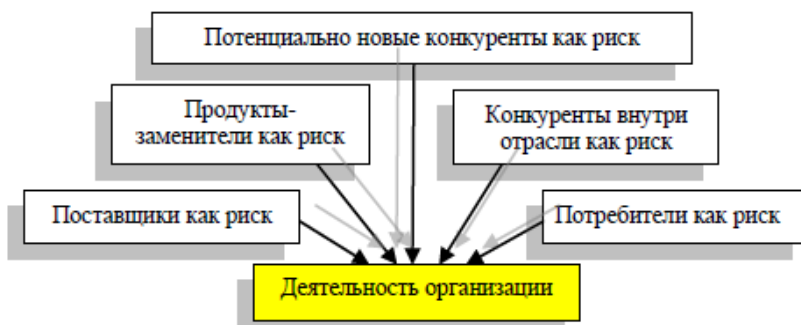


Рис. 6. Пять групп угроз, которые создают риски для результативности деятельности организаций

Рыночная сила клиентов организации. Покупатели товаров организации стремятся к уменьшению цен на ее продукцию и повышению ее качества. Способность клиентов воздействовать на поставщиков зависит от объемов закупок, информированности о ценах и качестве необходимых товаров, желания экспериментировать с альтернативными вариантами и т. д.

Угроза товаров-заменителей. Конкуренция зависит от того, в какой мере товары одной отрасли могут быть заменены альтернативной продукцией. Инновации в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных отраслей.

Интенсивность соперничества между конкурирующими организациями. Конкуренция, по Портеру, есть нечто среднее между активной войной и мирной дипломатией организаций. В поисках наиболее выгодной позиции организации постоянно маневрируют, либо атакуют друг друга, либо приходят к необходимости сосуществования, а также могут формировать и различные альянсы для повышения своих конкурентных позиций.

В настоящее время в деятельности организаций появились новая группа рисков, связанная с переходом к так называемой «цифровой экономике». Современное киберпространство и уровень развития информационных технологий предоставляют уникальные возможности для управления сложнейшими технологическими процессами в различных организациях: в государственных организациях, в том числе и оборонных, в организациях энергетики, в транспортных и логистических организациях, в банковской и многих других сферах экономической деятельности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru