

А. Н. Фомичев

***РИСК* МЕНЕДЖМЕНТ**

учебник



Андрей Николаевич Фомичев

Риск-менеджмент

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196647

*Риск-менеджмент. Учебник: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Москва; 2011
ISBN 978-5-394-01158-0*

Аннотация

В учебнике комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации. Для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений по дисциплинам “Риск-менеджмент”, “Управление рисками”, “Управление в ситуациях риска” и др., а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

Содержание

Введение	4
Глава 1	5
1.1. Понятие и сущность риска	5
1.2. Возможные причины возникновения рисков	8
1.3. Основные подходы к классификации рисков	13
1.4. Риск-менеджмент как отрасль научного управления	19
1.5. Цель и задачи риск-менеджмента	21
1.6. История возникновения риск-менеджмента	22
Глава 2	25
2.1. Основные аксиомы риск-менеджмента	25
2.2. Законы управления рисками	27
2.3. Принципы риск-менеджмента	34
Глава 3	42
3.1. Понятие и сущность процессного подхода. Технология управления	42
3.2. Внешний и внутренний мониторинг рисков	44
3.3. Планирование в системе риск-менеджмента	50
3.4. Организационная функция риск-менеджмента	53
3.5. Мотивирование как функция риск-менеджмента	55
3.6. Регулирование	58
3.7. Учет и контроль в системе управления рисками	62
Конец ознакомительного фрагмента.	64

А. Н. Фомичев

Риск-менеджмент. Учебник

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 обозначает 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.

Б. Мильнер и Ф. Лиис считают, что риск представляет собой вероятность неблагоприятного исхода, когда компания не получает ожидаемого результата³.

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”⁴.

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;

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.

³ См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 349.

⁴ Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. – СПб.: Питер, 2002. С. 51.

- 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 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»⁵.

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.

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 усло-

⁵ Борохов Э. Энциклопедия афоризмов: Россыпи мыслей. – М.: АСТ, 2001. С. 482.

виях 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”⁶.

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.

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.

⁶ Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена / Пер. с англ. – М.: Моск. бизнес, 1990. С. 56.

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 происхождение⁷.

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 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.

⁷ См.: Лукашин В. И. Экономическая безопасность: Учебно-практич. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 1999. С. 5.

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)⁸.

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 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»⁹, 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;

⁸ См.: Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. – М.: Мир безопасности, 1999. С. 3.

⁹ 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 (коррупционность 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, неустраняемы, 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 составляющих 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 признакам он относит возможный экономический результат, причину возникновения, зависимость от покупательной способности денег, а также влияние инвестиционного климата¹⁰.

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 сопровождает внешнеторговые операции.

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;
- инновационный риск – риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов и др.

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

¹⁰ См.: Максимцов М. М., Игнатьева А. В., Комаров М. А. и др. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. С. 213–218.

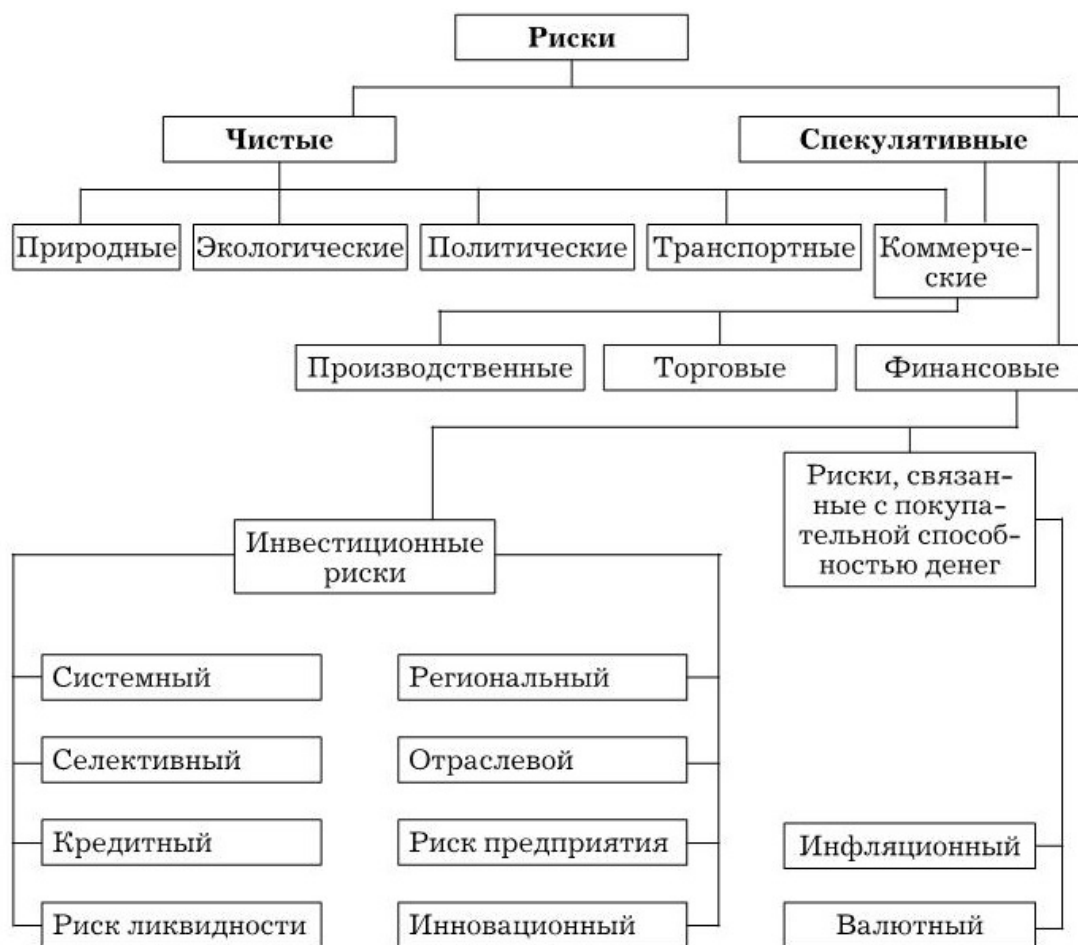


Рис. 1.1. Подход к классификации рисков, предложенный М. М. Максимцовым

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)¹¹.

¹¹ См.: Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 350.

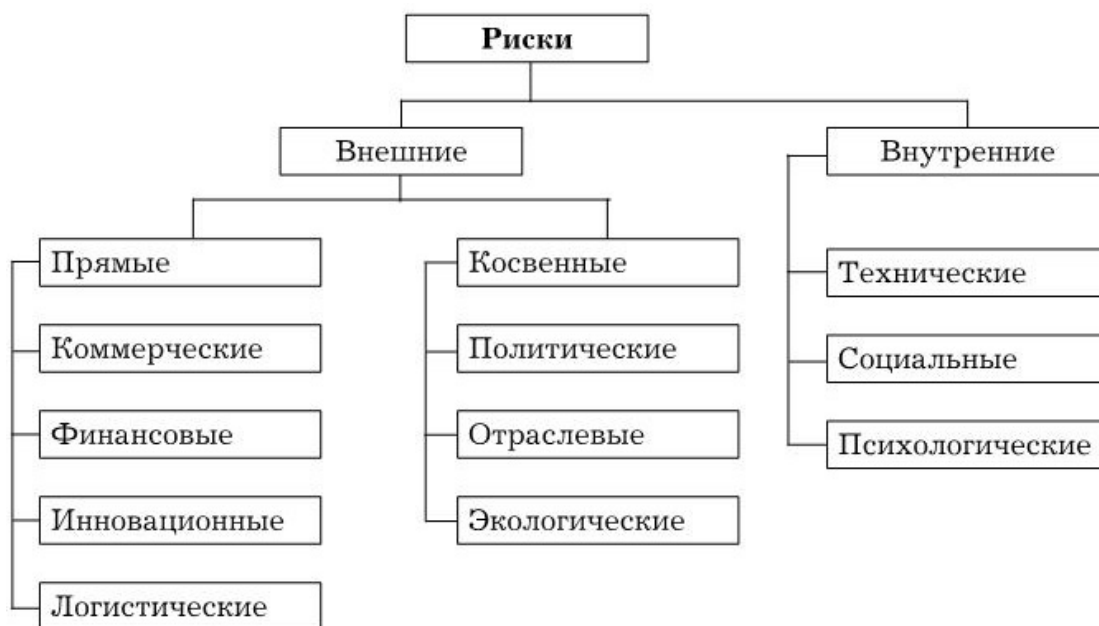


Рис. 1.2. Классификация рисков, предложенная Б. Мильнером и Ф. Лиисом

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.);
- 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 ука-

занной 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 выше-приведенным делением сферы деятельности организации, то в конечном итоге она примет вид, представленный на рис. 1.3.

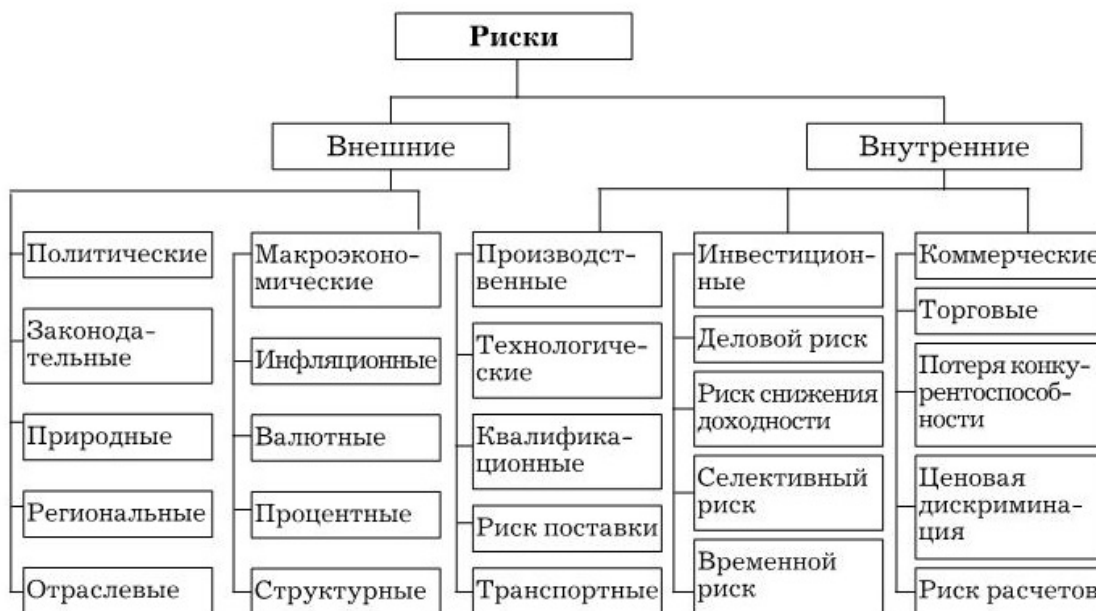


Рис. 1.3. Классификация рисков по сферам деятельности организации

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”¹². 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”¹³.

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 форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)”¹⁴.

И. И. Семенова определяет менеджмент как управление в условиях рынка или как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели¹⁵.

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”¹⁶. Определений

¹² Druker Peter F. *Managing for the Future*. – N. Y., 1992. P. 58.

¹³ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. С. 124.

¹⁴ Максимцов М. М., Игнатьева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 329.

¹⁵ См.: Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 3.

¹⁶ Румянцева З. П., Саломатин М. А., Акбердин Р. З. и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-

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 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 отработав 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 рискменеджмента?
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 систем¹⁷.

Адаптируя указанное утверждение к потребностям рискменеджмента, 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 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 положения¹⁸:

- 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).

¹⁷ См.: Королев Е. А. Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики / Отв. ред. Н. А. Потехин. – Екатеринбург: УГЭУ, 2002. С. 94.

¹⁸ См.: Королев Е. А. Указ. соч. С. 95.

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

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”¹⁹.

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 практике²⁰. Такое определение является достаточно 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 достижения²¹. 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 осуществления деятельности, являющейся объектом управления; закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления; закон единства системы управления; закон соотносительности управляющей и управляемой

¹⁹ Советский энциклопедический словарь. 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. С. 446.

²⁰ См.: Научные основы управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. Д. М. Крука. – М.: Экономика, 1978. С. 30.

²¹ См.: Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 140.

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. Иерархическая 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 объ-

екту 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.

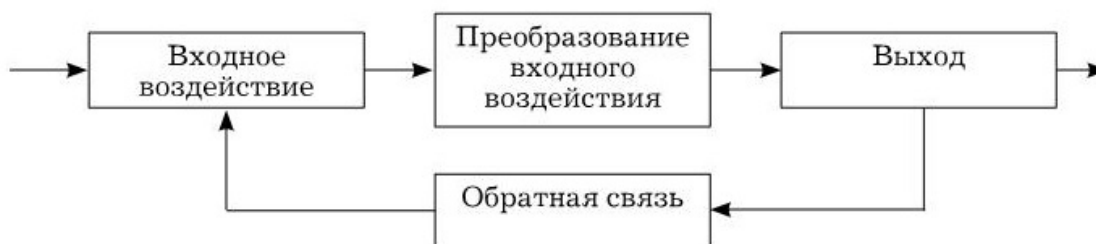


Рис. 2.1. Прямые и обратные связи в организации

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. Жизненный цикл 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 задач²².

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.

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 функ-

²² См.: Максимцов М. М., Игнатъева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 332.

ционирования 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 управления²³.

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 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.

²³ См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 245–258.

- 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 относятся²⁴:

- 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

²⁴ См.: Карпова Т. П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 35–36.

являются группа принципов построения системы управления персоналом и группа принципов подбора кадров.

1. Формирование системы управления персоналом организации осуществляется на основании следующих принципов²⁵: 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 совместимости, принцип сочетания, принцип компенсации и принцип динамизма²⁶.

- 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.

²⁵ См.: Румянцева З. М., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. Указ. соч. С. 371–375.

²⁶ См.: Максимцов М. М., Игнатьева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 252–253.

- 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.

- 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 катего-

рии 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 относятся 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 потребление, 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-экономической 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 специалистов²⁷. 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.

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.

²⁷ См.: Жуков Е. Ф., Капаева Т. И., Литвиненко Л. Т. и др. Междунa-родные экономические отношения: Учебник для вузов / Под ред. проф. Е. Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 218.

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.

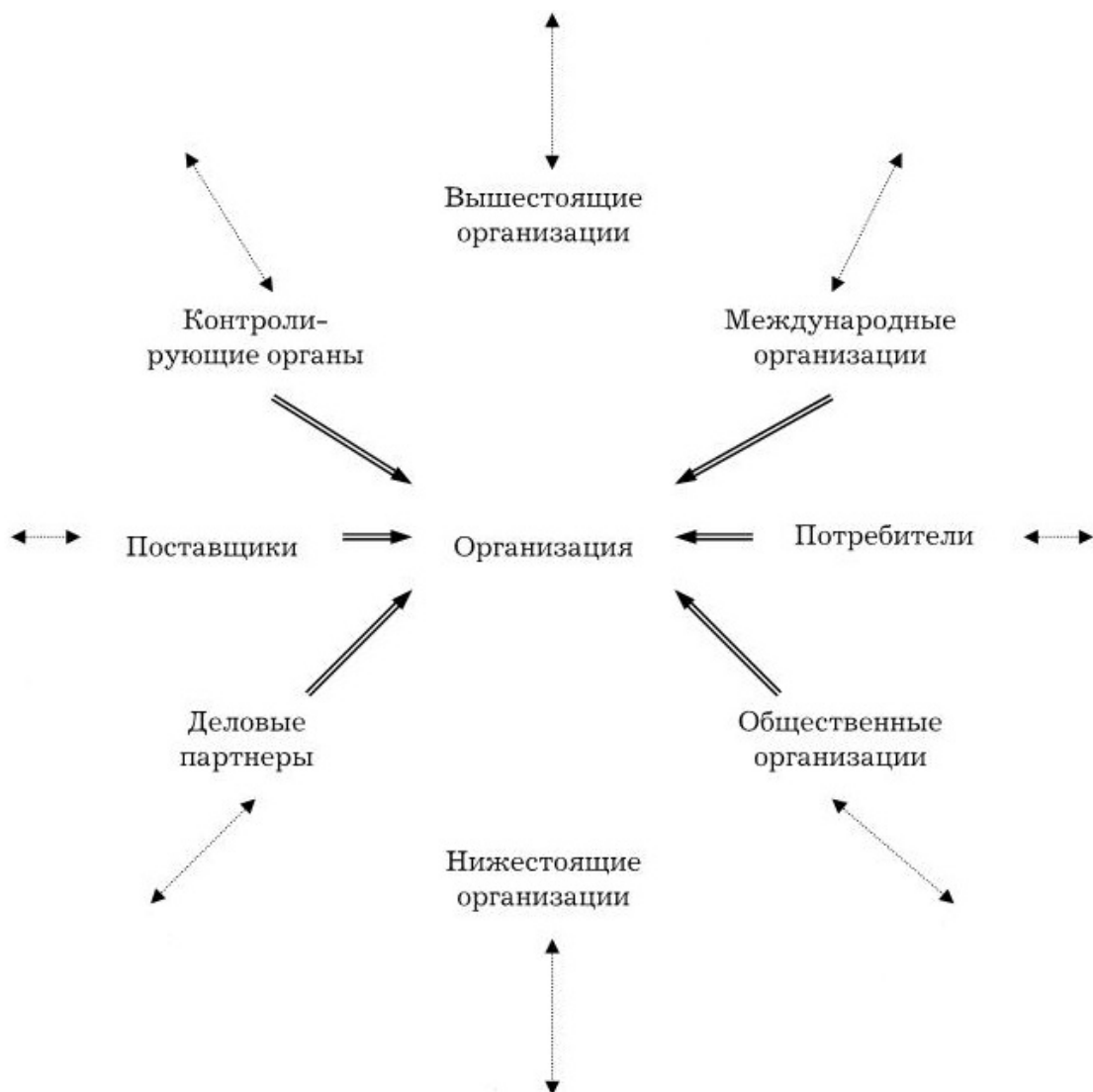


Рис. 3.1. Структура внешней среды организации

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 мас-

сив 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.

Анкета 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.

Автоматические устройства 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. Смирновым²⁸. 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.

²⁸ См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 222–223.

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;
- 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 планах²⁹.

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).

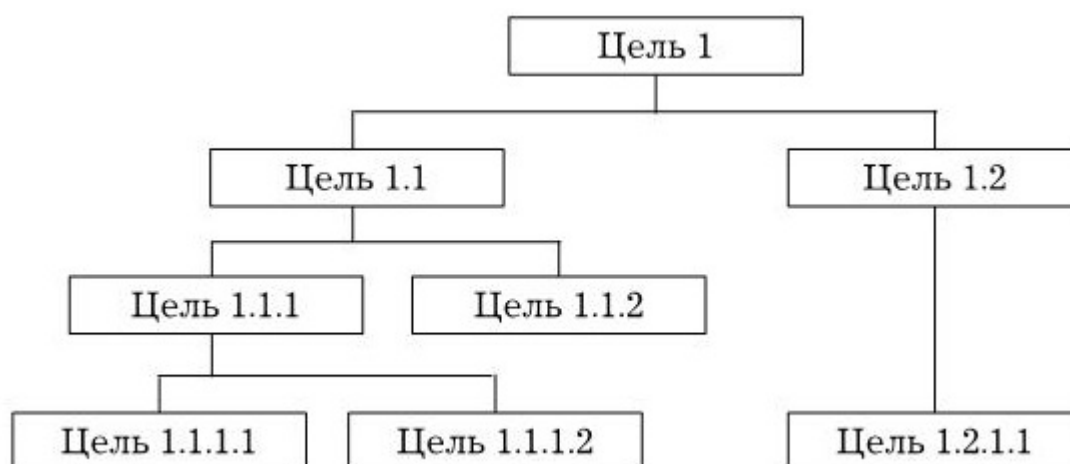


Рис. 3.2. “Дерево” целей

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 состав-

²⁹ См.: Максимцов М. М., Игнатьева А. В., Комаров М. А. и др. Указ. соч. С. 84.

лении планов “дерево” целей можно не строить. Однако при планировании деятельности крупных компаний, в особенности транснациональных 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 сроки. 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 этапы³⁰.

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.

³⁰ См.: Блинов Н. М., Съедин С. И. Таможенный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: РИО РТА, 1996. С. 50.

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.

3.4. Организационная функция риск-менеджмента

Как функция управления **организация** представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспосабливается 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, регламентирующих 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 структур-

ных 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 завершённым.

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



Рис. 3.3. Пирамида потребностей

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”³¹.

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.

³¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 367.

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.

Особо 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.

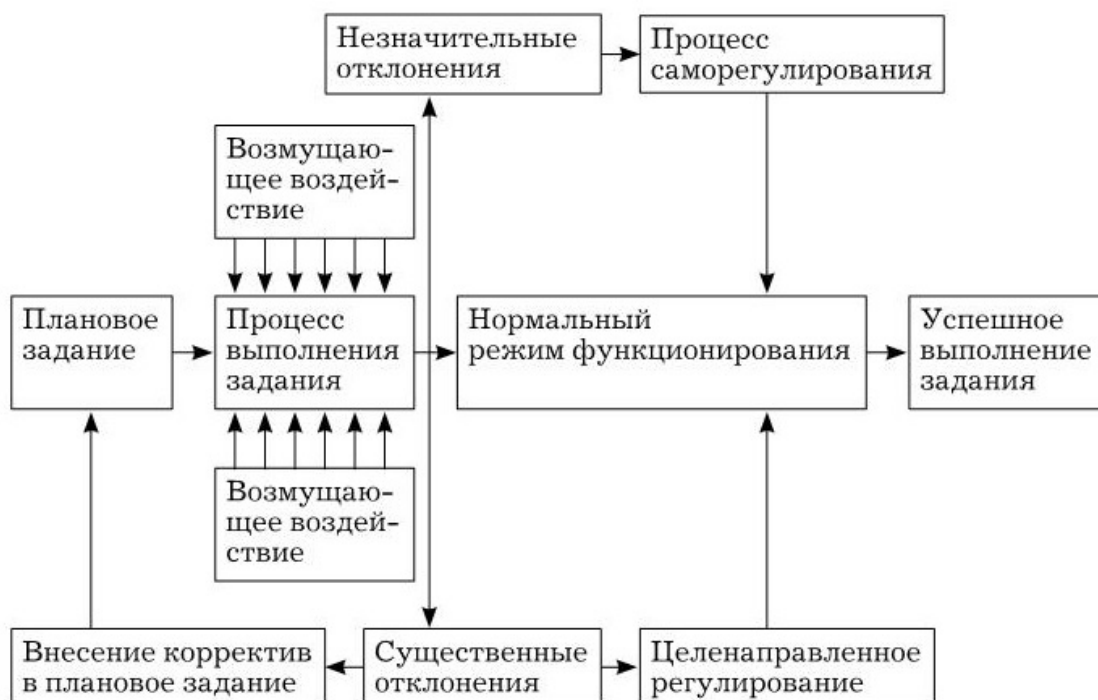


Рис. 3.4. Система регулирования деятельности организации

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 средне-статистический 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.

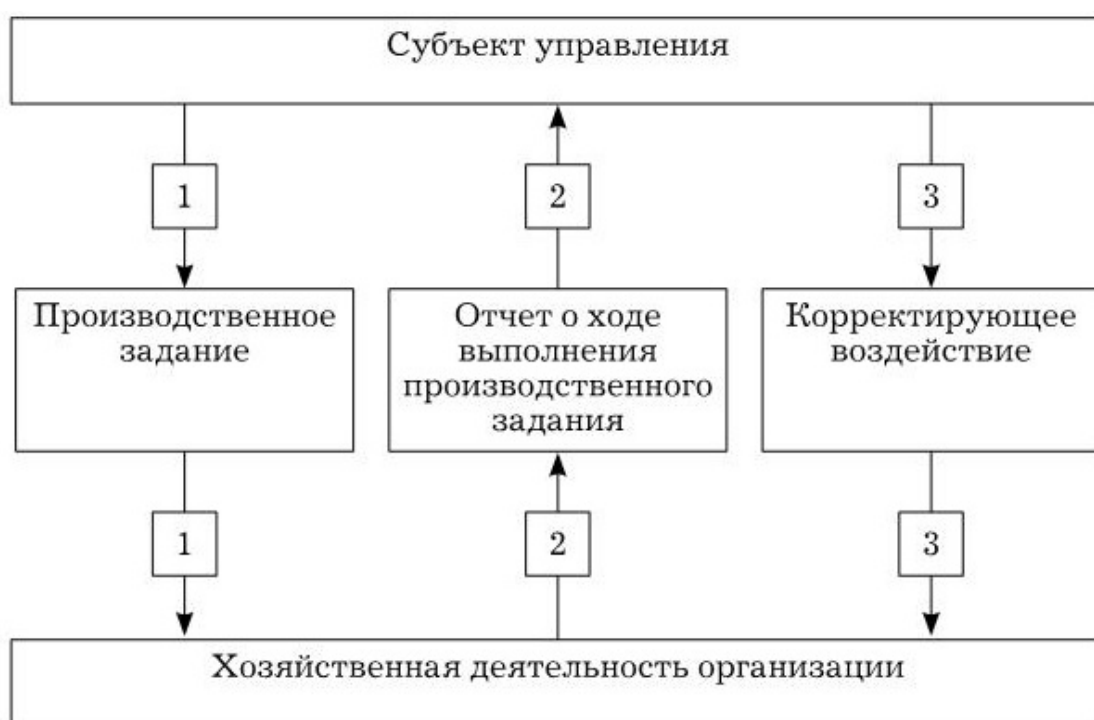


Рис. 3.5. Система сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации

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 целей³².

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 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*.

³² См.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 326.

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 подразделениях 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.