

ТЕМА 7

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ ТА ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ

7.1. Зовнішнє середовище організації та пов'язані з ним ризики

Характеристика і структура зовнішнього середовища організації.

Організація як відкрита система має зовнішнє середовище або зовнішні змінні організації та залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів. Менеджер повинен вміти виділяти суттєві чинники в оточенні організації, які впливають на її діяльність, підбирати методи і способи реагування на зовнішні впливи. Організації змушені пристосовуватися до середовища, щоб вижити і зберегти свою ефективність.

Зовнішнє середовище організації – сукупність взаємопов'язаних факторів, які перебувають за межами організації і впливають на її діяльність.

Основні характеристики зовнішнього середовища:

- 1) взаємозалежність і взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори. Зміна будь-якого фактору оточення може обумовлювати зміну інших;
- 2) складність – кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору;
- 3) рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Оточення сучасної організації змінюється з наростаючою швидкістю. Рухливість зовнішнього оточення може бути вище для одних підрозділів організації і нижче для інших. У високорухливому середовищі організація або підрозділ повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб ухвалювати ефективні рішення;
- 4) невизначеність – співвідношення між кількістю інформації про середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації. Чим

невизначений зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення.

Фактори зовнішнього середовища організації мають прямий або опосередкований вплив на її стійкість, ефективність і конкурентоспроможність.

Для виживання і досягнення поставлених цілей організації повинні ефективно реагувати на зміни зовнішнього оточення і оперативно адаптуватися до них.

Зовнішніми вважаються ризики, що виникають у зовнішньому середовищі організації. Зазвичай поява зовнішніх ризиків пов'язане з дією об'єктивних факторів, що не залежать від волі керівництва або власників організації, що визначає основну проблему управління ними.

З ризиком підприємець стикається на різних етапах діяльності, і, природно, існує багато причин виникнення конкретної ризикової ситуації. Зазвичай під причиною виникнення мається на увазі якась умова, що викликає невизначеність результату ситуації. *Основні причини зовнішніх ризиків* – нестабільна міжнародна та внутрішньополітична обстановка, економічні кризи, коливання валютних курсів, непередбачені зміни в структурі попиту і пропозиції, науково-технічні революції, природні катаклізми та екологічні катастрофи.

Зовнішні ризики, пов'язані з оточенням організації, можуть бути макроекономічними і мікроекономічними. На ті та інші впливають фактори:

1) *прямого впливу* – законодавче регулювання; свавілля влади, податкова система, взаємини з партнерами, конкуренція, корупція;

2) *непрямого впливу* – політична і економічна обстановка в країні, економічний стан галузі, стихійні лиха, міжнародні події.

Далі будуть розглянуті основні види зовнішніх ризиків (політичні, комерційні, фінансові, галузеві і структурні, криміногенні, інноваційні, екологічні, логістичні) і методи управління ними.

Політичні ризики. Політичні ризики – це можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку організації, які є наслідком державної політики.

Виникнення політичних ризиків пов'язано з можливими змінами в курсі уряду держави, змінами в пріоритетних напрямках його діяльності. Облік даного виду ризиків особливо важливий в країнах з нестабільним законодавством, відсутністю традицій і культури підприємництва.

Політичний ризик з неминучістю властивий підприємницької діяльності, від нього не можна піти, можна лише вірно оцінити і врахувати в процесі ведення бізнесу.

Особливості управління комерційними ризиками. Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених чи куплених підприємцем.

Основні причини появи комерційного ризику:

- зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на товар, що реалізується організацією, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;
- підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту;
- непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);
- втрати товару, або зниження якості товару в процесі обігу, що призводить до зниження його ціни;
- підвищення витрат обігу в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку організації.

Комерційний ризик включає в себе ризики, пов'язані з реалізацією товару (послуг) на ринку; з прийманням товару (послуг) покупцем; з платоспроможністю покупця; ризик форс-мажорних обставин.

Фінансові ризики. Фінансовий ризик –це ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, виходячи з того, що в фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або грошові кошти.

До фінансових належать такі ризики:

- валютний;
- кредитний;
- інвестиційний.

Валютний ризик – це ймовірність фінансових втрат в результаті зміни курсу валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним виробництвом розрахунків по ньому. Валютний курс, що встановлюється з урахуванням купівельної спроможності валют, дуже рухливий.

Кредитний ризик – ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвестором у результаті використання для фінансування діяльності зовнішньої позики.

Інвестиційний ризик – ризик, пов'язаний зі специфікою вкладення грошових коштів в різні проекти.

Загальна характеристика галузеві і структурні ризики.

Галузевий ризик – ймовірність втрат у результаті змін в економічному стані галузі, що залежить від ступеня цих змін як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями.

З роботою підприємств галузі, а отже, і з рівнем галузевого ризику безпосередньо пов'язані стадія промислового життєвого циклу галузі та внутрішньогалузева середу конкуренції. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції є джерелом інформації про стійкість організацій в даній галузі по відношенню до організацій інших галузей і служить оцінкою галузевого ризику. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції відображає наступна інформація:

- ступінь цінової та нецінової конкуренції;

- легкість або складність входження організації в галузь;
- наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінників;

- рівень платоспроможного попиту;
- наявність необхідних організації ресурсів;
- політичне і соціальне оточення.

Господарюючим суб'єктам необхідно постійно враховувати галузевий ризик при будь-яких видах діяльності, оскільки умови, в яких функціонує галузь, схильні до несподіваним, іноді різких змін.

З галузевими тісно пов'язані структурні ризики.

Структурний ризик – ризик погіршення кон'юнктури ринку в цілому, не пов'язаний з конкретними видами підприємницької діяльності, і виникає внаслідок структурних змін в економіці, під якими розуміють зникнення одних, застарілих галузей народного господарства і поява інших, принципово нових.

Структурні зміни в більшості випадків мають такі негативні наслідки, як розорення окремих виробників, недобросовісна конкурентна боротьба за нові ринки, зростання безробіття, зниження рівня соціальної та політичної стабільності суспільства. Тому будь-який підприємець і менеджер для збереження ефективності бізнесу повинен враховувати в своїй роботі галузеві і структурні ризики.

Вплив криміногенних ризиків на розвиток бізнесу.

Криміногенний ризик – ризик, що відображає ступінь криміналізації регіону, на території якого організація здійснює свою діяльність.

Рівень криміногенних ризиків корелює зі ступенем криміналізації регіону.

Ступінь криміналізації регіону може характеризуватися такими показниками: рівень злочинності, розкриття злочинів, частка населення, схильного до здійснення протиправної діяльності, рівень наркотизації населення та ін.

Інноваційні ризики. Ризик інноваційної діяльності визначається як можливість несприятливого здійснення процесу і (або) результату нововведення.

При здійсненні інноваційної діяльності найбільш вірогідні ризики:

- відторгнення інновації ринком;
- неотримання запланованого прибутку від впровадження інновації;
- невідповідності фактичних параметрів нововведення планових показників;
- неотримання результатів інноваційної діяльності до визначеного в договорі терміну;
- порушення патентних прав інших патентовласників;
- втрати ноу-хау компанії.

Управління екологічними ризиками.

Екологічний ризик – потенційно існуюча можливість нанесення шкоди навколишньому середовищу за допомогою аварійного викиду забруднюючих речовин або незапланованого патологічного виснаження природних ресурсів.

Сутність управління екологічними ризиками складається, з одного боку, в профілактиці виникнення екологічних катастроф, з іншого боку – в мінімізації їх негативних наслідків.

Логістичні ризики.

Логістичний (транспортний) ризик – це ризик, що відображає потенційну можливість втрати або зниження якості товару в процесі його транспортування від продавця до покупця.

В системі управління логістичними ризиками ключове значення має характер розподілу відповідальності за загибель або псування товару в процесі транспортування між продавцем і покупцем.

7.2. Причини виникнення та управління внутрішніми ризиками організації

Особливості управління внутрішніми ризиками організації. Внутрішні ризики пов'язані з особливостями самої організації. Організація має внутрішнє середовище або внутрішні змінні організації.

Внутрішні зміни – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні зміни в основному є результатом управлінських рішень, але не всі вони повністю контролюються керівництвом.

Внутрішнє середовище організації як область виникнення ризиків.

До основних змін внутрішнього середовища організації відносяться цілі і завдання, структура, технологія, кадри (люди) і ін.

Структура організації – сукупність зв'язків і взаємин рівнів управління і функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Мета організації – бажані результати, які хочуть отримати члени організації, працюючи разом.

Завдання – робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом в конкретний період часу.

Технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів (люди, інформація, сировина та ін.) Для отримання бажаної продукції або послуг.

Кожен тип технології має свої переваги і недоліки. Остаточну придатність конкретної технології визначають люди, коли вони роблять свій споживчий вибір.

Кадри є центральним фактором в будь-якій моделі управління. Якщо керівництво не визнає, що кожен працівник є особистість з її неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу.

Таким чином, основним видом внутрішнього ризику вважається кадровий, обумовлений практичною неможливістю передбачити поведінку людей в тих чи інших ситуаціях.

Управлінські дисфункції як причина виникнення внутрішніх ризиків. Адміністративні ризики. Внутрішніми вважаються ризики, що виникають в рамках конкретної організації і безпосереднім чином пов'язані з діяльністю її менеджерів і рядових працівників. Оскільки внутрішні ризики є наслідком нераціональної управлінської діяльності та істотно впливають на ефективність роботи апарату управління (адміністрації) підприємства, цілком правомірно застосовувати до них термін «адміністративні ризики».

Основна передумова виникнення адміністративних ризиків – управлінські (адміністративні) дисфункції, які по своїй суті є явище, прямо протилежне функцій управління.

Якщо функції управління являють собою відокремлені види діяльності, що здійснюються менеджером і спрямовані на досягнення цілей організації, то адміністративні дисфункції спонтанно виникають в організації та заважають досягненню цілей її функціонування.

Основні причини виникнення управлінських дисфункцій:

- некоректне формулювання місії і цілей функціонування організації;
- неточне або неповне розуміння змісту місії і цілей функціонування організації керівниками середньої ланки і безпосередніми виконавцями;
- погано налагоджені процеси зовнішніх і внутрішніх комунікацій;
- нераціональна організація управлінського і виконавської праці;
- низький рівень технічного забезпечення виробництва;
- дефіцит інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- невиправдано часте застосування методів негативного (негативного) стимулювання;
- недостатньо чітке розмежування повноважень і відповідальності;
- двовладдя.

Першу групу утворюють технічні ризики, пов'язані з найбільш поширеного виду виробничих ризиків і безпосередньо пов'язані з нерациональною організацією праці, поганий технічною оснащеністю і низьким рівнем кваліфікації персоналу.

До складу *другої групи* входять соціальні ризики, виникнення яких зазвичай є наслідком недостатньо ефективної роботи керівництва організації по мотивації персоналу і виражається в різного роду конфліктах.

Третя група – психологічні ризики, причина виникнення яких – стреси та їх радикальне негативний прояв – дистрес. Вони виникають в умовах нестабільної соціально-психологічної обстановки в колективі, або в ситуаціях кризи.

Внутрішні ризики виникають в рамках самої організації, завдяки чому керівники мають можливість безпосередньо впливати на них. Для управління адміністративними ризиками зазвичай використовуються методи прямого впливу, такі як адміністративні, розпорядчі, дисциплінарні, соціальні, психологічні тощо.

Управління технічними ризиками. Ефективна підприємницька діяльність пов'язана з освоєнням нової техніки і технологій, пошуком резервів, підвищенням інтенсивності виробництва. Впровадження нової техніки і технологій веде до небезпеки виникнення техногенних катастроф, що заподіюють значної шкоди природі, людям, виробництву. В даному випадку мова йде про технічний ризик.

Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів (регулярна профілактика обладнання, забезпечення заходів безпеки), можливістю проведення ремонту устаткування власними силами.

До технічних ризиків відносять ймовірність втрат в результаті:

- негативних результатів науково-дослідних робіт;
- недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських і технологічних розробок;

- низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоїти результати нових розробок;
- виникнення при використанні нових технологій і продуктів побічних або відстрочених за часом прояви проблем;
- збоїв і поломки устаткування тощо.

Управління виробничими ризиками. З технічними ризиками дуже тісно пов'язані виробничі.

Виробничий ризик виникає в процесі здійснення будь-яких видів виробничої діяльності, коли підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання сировини, зростання собівартості, збільшення втрат робочого часу, застосування нових методів виробництва.

Основні причини виникнення виробничого ризику:

- зменшення намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію або послугу, в зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;
- збільшення матеріальних витрат у результаті перевитрати сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;
- зростання фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або за рахунок виплат більш високою, ніж заплановано, заробітної плати окремим співробітникам;
- збільшення податкових платежів та інших відрахувань в результаті зміни ставки податків в несприятливу для організації сторону і їх відрахувань в процесі діяльності;
- низька дисципліна поставок, перебої з паливом і електроенергією;
- фізичний та моральний знос устаткування.

Особливості управління соціальними ризиками. В основі соціальної групи адміністративних ризиків лежать внутрішньоорганізаційні конфлікти.

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох людей або більш в ході їх взаємодії.

Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації – створення кризової ситуації. У той же час кризова ситуація сама є підґрунтям для конфліктів.

Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організації навіть з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Вони «бадьорять» колектив, рятують організацію від «рутини і загнивання». У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, більшу кількість альтернатив або проблем, що робить процес прийняття рішень більш ефективним.

Залежно від складу конфліктуючих сторін виділяють чотири основних види конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

Три основні прийоми, що використовуються менеджером в рамках управління конфліктами:

1. *Підтримка нейтралітету.* Це обґрунтовано, якщо конфлікт і без втручання керівника приймає конструктивну форму і сприяє досягненню цілей організації. Наприклад, коли два співробітника сперечаються про те, як краще виконати виробниче завдання.

2. *Компроміс.* Дозволяє трансформувати деструктивний конфлікт в конструктивний і застосовується у випадках, коли обидві сторони переконані, що причина спору непринципова і примирення можливе.

3. *Силове втручання*. Використовується керівником для нейтралізації деструктивних конфліктів, які в силу об'єктивних причин не можуть бути трансформовані в конструктивні.

Психологічні ризики. Причина виникнення психологічних ризиків – стреси і їх радикальне негативний прояв – дистрес.

Стрес сам по собі представляє явище виключно віртуальне, його не можна побачити або продемонструвати, виражається в стані напруженості, що виникає у людини під впливом зовнішніх впливів. Поштовх стресу дає якимось надзвичайне подія, яке суб'єкт починає внутрішньо оцінювати.

Стрес – стан підвищеної напруги організму, що викликається будь-яким подразником.

Стрес, по-перше, є особливим нервовим станом індивіда, породжений тим, що навколишня дійсність в його сприйнятті істотно відрізняється від очікувань. Це викликає неприємні відчуття, тривале переживання яких (спогад і переосмислення, продовжене в уяві) і стає причиною нервово-психічних розладів.

По-друге, стрес – це психологічний процес пристосування організму до такого стану, спрямований на його самозбереження.

Стрес – одне з двох радикальних станів людського організму, а саме - максимальна напруга. Стан організму, протилежне стресу, – це *релаксація*, тобто повне розслаблення.

Таким чином, стрес, як і релаксація, – поняття якісні, що не піддаються візуальному спостереженню. Побачити і оцінити годі й сам стрес, а тільки його наслідки: зміни в м'язах, складі крові, характер реакцій тощо.

Залежно від причини виникнення виділяють два види стресу: *фізіологічний* і *психологічний*.

Фізіологічний стрес виникає внаслідок накопичення критичної маси втоми чи інших фізичних впливів на організм людини (отруєння алкоголем, шкідливі випромінювання, гучні звуки тощо).

Психологічний стрес у свою чергу ділиться на емоційний і інформаційний. Причиною емоційного стресу можуть послужити яскраві переживання людини, а інформаційний стрес має місце в разі перевантаження мозку різного роду інформацією.

В рамках організації нейтралізувати дистрес та його негативні наслідки можна двома основними способами:

1. Внести зміни в систему управління, щоб ліквідувати базу стресів і мінімізувати їх кількість.
2. Приймати конкретні заходи індивідуального характеру для нейтралізації негативних наслідків стресів.