



УДК 378.14

Ю.А. Антохина

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ И РИСКИ

Yu.A. Antokhina

## A MANAGEMENT SITUATION AND RISKS

---

Рассматриваются вопросы управленческих ситуаций, их особенности. Раскрываются типы принципов и ограничений относительно эффективного управления. Анализируется краткая классификация рисков.

УПРАВЛЕНИЕ. РИСКИ. ВИДЫ ФАКТОРОВ. ПРИНЦИПЫ. КОМПЕТЕНЦИИ. СИТУАЦИИ. ИСТОЧНИКИ

There have been considered the issues of management situations and their features. The types of principles and limitations for effective management have been stipulated. A brief risk classification has been analyzed.

MANAGEMENT. RISKS. TYPES OF FACTORS. PRINCIPLES. COMPETENCES. SITUATIONS. SOURCES

---

Различные концепции ситуационного управления следует рассматривать как структурирование множества реальных задач. Теория ситуационного управления дает рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом процесс управления состоит из следующих обязательных шагов, осуществляемых менеджером для достижения эффективного управления в каждой конкретной ситуации [1]:

- получение руководителем необходимых знаний;
- идентификация и анализ ситуации;
- выбор подхода и методов управления в сложившейся ситуации;
- оценка вероятных последствий ситуационного управления;
- создание необходимых условий для проведения изменений;
- проведение изменений.

Применение теории ситуационного управления при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдерживающих факторов, существующих в самой организации. Принято выделять три основных типа ограничений [1–5 и др.]:

- *технологические*, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;
- *человеческие*, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень

восприятия работниками происходящих в организации изменений;

- *ограничения в постановке задачи*, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Центральным моментом и объектом ситуационного управления является *управленческая ситуация*. При этом подразумевается, что она включает в себя причинно-следственные связи, которые могут выражаться множеством последовательных событий или процессов. В этом смысле ситуация кардинально отличается от состояния и события, которые могут соответствовать только одному моменту времени. С учетом эволюции методологии ситуационного управления дадим определение: *управленческая ситуация – это субъективная оценка конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных) и связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и пространстве.*

Из приведенного определения следует, что правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих четырех необходимых условий [7–14].

1. Управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов и описывать их состояние и взаимосвязь.

2. Управленческая ситуация должна содержать только те факторы, которые существ-

венным образом влияют на предприятие, поскольку учесть влияние абсолютно всех факторов при принятии решения невозможно.

3. *Управленческая ситуация* должна включать в себя только те факторы, которые влияют на организацию в настоящий момент времени (а не в прошлом или будущем).

4. При описании управленческой ситуации необходимо учитывать причины и последствия ее возникновения.

Необходимость классификации управленческих ситуаций обусловлена тем, что *их распознавание составляет первый этап процесса разрешения ситуационных задач управления*. К настоящему времени наработано большое количество классификаций управленческих ситуаций, отличающихся классификационными признаками и глубиной декомпозиции. В качестве базовой для анализа и разрешения управленческих ситуаций может быть использована модель, основанная на учете ряда источников управленческих ситуаций во внешней и внутренней среде предприятия, рассмотрении их содержательных характеристик и использовании нескольких стратегий разрешения ситуаций.

Управление по ситуации основывается на учете и анализе множества факторов, так или иначе влияющих на организацию [11–14]. Сложность ее внутренней и, тем более, внешней среды требует от руководства не только знания теории управления, но и наилучшего применения на практике собственного и прошлого опыта. Поэтому чтобы принять максимально эффективное решение в данной конкретной ситуации и провести изменения в организации наилучшим образом, необходимо придерживаться определенных принципов или правил, основополагающих требований к эффективному управлению, важнейшими из которых являются следующие [2–6].

1. *Принцип компетентности руководства*. Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации, нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, а иногда и парадоксальные решения [6].

2. *Принцип отсутствия прецедентов*. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

3. *Принцип взаимосвязи ситуационных переменных*. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому так или иначе влияют друг на друга.

4. *Принцип двойственного влияния факторов*. Ситуационные факторы обладают разными, порой даже противоречивыми, характеристиками.

5. *Принцип непрерывности изменений*. Изменения в организации и ее внешнем окружении так или иначе происходят постоянно.

6. *Принцип необратимости изменений*. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

7. *Принцип быстрой реакции*. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

8. *Принцип наличия предпосылок к изменениям*. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

9. *Принцип приоритетности человеческого фактора*. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

10. *Принцип оптимального соотношения результатов и затрат*. Критерием оптимальности в данном случае является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

11. *Принцип априорного решения*. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

12. *Принцип формирования изменений*. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

Все принципы ситуационного управления реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий деятельности организации, состояния внешней и внутренней среды, личных качеств руководителя и некоторых других факторов.



## Типы ситуаций при принятии управленческого решения

Уровень информированности (тип ситуации для принятия решения)	Стратегия принятия решения
1. Детерминированный уровень (ситуация определенности)	Принятие решения из множества возможных всегда приводит к известному, точно определенному исходу
2. Стохастический уровень (ситуация риска)	Принятие решения может привести к любому исходу из их фиксированного множества; известны вероятности осуществления всех возможных исходов, каждое решение характеризуется конечной вероятностной схемой: дискретным распределением вероятностей осуществления возможных исходов
3. Уровень неопределенности (ситуация неопределенности)	Принятие решения может привести к любому исходу из фиксированного множества исходов, но вероятности их осуществления неизвестны. Здесь следует выделить два случая: вероятности не известны в силу отсутствия необходимой статистической информации; ситуация не статистическая, и об объективных вероятностях вообще говорить не имеет смысла. Это и есть ситуация чистой неопределенности в узком смысле

Слово «риск» испано-португальского происхождения и означает «подводная скала», т. е. опасность. Идти на риск нас вынуждает неопределенность, неясность обстановки: необходимо действовать, а как — неизвестно. Драма необходимости выбора при недостаточных основаниях знакома экономистам и инженерам, руководителям и предпринимателям — всем, кому приходится решать. Итак, риски — это неопределенные события или набор обстоятельств, если они происходят, то возможно это приведет к опасности (наступлению или появлению заметной вероятности наступления нежелательных событий) воздействия на цели проекта. Причем чем больше неопределенность при принятии решений, тем больше и риск. Из определения риска следует, что, во-первых, он представляет собой образ действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу), во-вторых, что рисковать следует лишь в тех случаях, когда возможен успех (в надежде), и, в-третьих, что ожидаемый положительный результат риска носит закономерный характер (счастливый исход).

Управление рисками играет важную роль при принятии управленческих решений как при разработке инновации, так и при инвестировании в нее. При этом обстановка может способствовать или препятствовать принятию решения (см. таблицу).

Остановимся на каждой из сторон риска. Прежде всего, неопределенность. Что ее поро-

ждает? Первая причина неопределенности — неполнота, недостаточность наших знаний об окружающем мире. С подобного рода неопределенностью человек столкнулся очень давно, в те далекие времена, когда впервые стал принимать осмысленные решения. К сожалению, неосведомленность далеко не единственная причина неопределенности. Предположим, мы хорошо осведомлены и обстановка нам ясна. Можно ли быть, однако, уверенными, что все пойдет нормально? Увы, не исключено, что погода вдруг изменится неожиданным образом, механизм выйдет из строя, в экономике предприятия наступит резкое ухудшение. В планы словно готов вмешаться некто могущественный и коварный. Имя этого нового источника неопределенности — случайность.

Кроме двух причин неопределенности — незнания и случайности и связанного с ними риска, есть и третья — противодействие. Оно дает неопределенность в обеспечении плана предприятия ресурсами, нарушении договорных обязательств поставщиками, аварии техники. Противодействуют нашим начинаниям также неопределенность спроса на продукцию и трудности ее сбыта. Противодействие часто приводит к необходимости принимать решения, сопряженные с рисками, в так называемой конфликтной ситуации.

Риск — это основа предпринимательства. Предпринимательство невозможно без того, чтобы предприниматель не подвергал собственное дело каким-то возможным потерям

или убыткам, т. е. риску. Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, нужно решаться на внедрение технических новшеств. Нужно решаться на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск. Без риска никак нельзя получить прибыль. Предпринимателю следует научиться не прятаться от риска, а умело оценивать его уровень и осмысленно управлять им. Предприниматель точно знает, что потери возможны, но не неизбежны.

Итак, с позиций управленческой ситуации дадим краткую классификацию рисков.

1. По источникам [3, 6, 9]:

– *природно-естественные* – природные (наводнения, землетрясения, ураганы и т. д.), технические (технические неисправности, аварии и т. д.), экологические (загрязнение окружающей среды);

– *политические* – политическая нестабильность, изменения законодательства, вооруженные конфликты;

– *экономические* – экономические кризисы, банкротства;

– *социальные* – рэкет, коррупция, преступность.

2. По характеру деятельности:

– *риск предпринимателя* – имущественный, производственный, транспортный, поставок;

– *коммерческий* – торговый, финансовый (валютный, инфляционный, процентный и др.), расчетный (связанный с ошибками в расчетах);

– *инвестиционный* – упущенной выгоды, снижения доходности, отзывной (за счет возможности отзыва облигаций инвестором);

– *операционный* – менеджментский (за счет некачественного менеджмента), оргтехнический (за счет возможного выхода из строя компьютеров и других оргтехнических средств).

3. По масштабу:

– *глобальный* (в мировом масштабе);

– *страновой* (в масштабе отдельной страны);

– *региональный*;

– *предприятия*.

4. По периодичности:

– *систематический*,

– *не систематический*;

– *разовый*.

5. По продолжительности:

– *долгосрочный* (развития);

– *краткосрочный* (конъюнктурный).

6. По возможным результатам:

– *чистый* (предполагающий возможность получения отрицательного либо нулевого результата) – природный, технический, транспортный, отчасти коммерческий (имущественным, торговым, производственным);

– *спекулятивный* (предполагающий возможность получения как отрицательного так и положительного результата) – финансовый, инвестиционный.

Такое многообразие рисков ставит ряд задач как перед лицом, принимающим решения, так и перед риск-менеджером и командой проекта в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антохина, Ю.А. Методы и инструменты управления качеством проектов [Текст] : моногр. / Ю.А. Антохина и др. СПб.: ГУАП, 2012. 278 с.

2. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст]: учеб. пособие / В.М. Гранатуров: 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2002.

3. Дамодаран, Асват. Стратегический риск–менеджмент: принципы и методики [Текст]: пер. с англ. / Асват Дамодаран. М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. 496 с.

4. Кандинская, О.А. Управление финансовыми рисками: поиск оптимальной стратегии [Текст] / О.А. Кандинская. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2001.

5. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] : пер. с англ. / Ф.Х. Найт. М.: Дело, 2003.

6. Литвиненко, А.Н. Применение риск-

менеджмента при формировании организационно-экономических механизмов противодействия чрезвычайным ситуациям [Текст] / А.Н. Литвиненко, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 6–2(90). С. 131–137.

7. Пикфорд, Дж. Управление рисками [Текст] / Дж. Пикфорд; пер. с англ. О.Н. Матвеевой. М.: Вершина, 2004.

8. Риск-менеджмент [Текст] : учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екаторославский, Дж.Дж. Хэмптон; под ред. И. Юргенса. М.: Дашков и К°, 2003.

9. Бабкин, А.В. Стратегические направления совершенствования управления экономической безопасностью региона [Текст] / А.В. Бабкин,



В.И. Трысячный // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 201–205.

10. **Рогов, М.А.** Риск-менеджмент [Текст] / М.А. Рогов. М.: Финансы и статистика, 2001.

11. **Ступаков, В.А.** Риск-менеджмент [Текст] / В.А. Ступаков, Г.С. Токаренко. М., 2005. 288 с.

12. **Тэпман, Л.Н.** Риски в экономике [Текст]:

учеб. пособие / Л.Н. Тэпман; под ред. В.А. Швандера. М.: Юнита-Дана, 2002.

13. **Чернова, Г.В.** Практика управления рисками на уровне предприятия. Серия «Краткий курс» [Текст] / Г.В. Чернова. СПб.: Питер, 2000.

14. **Шапкин, А.С.** Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Текст]: моногр. / А.С. Шапкин. М.: Дашков и К°, 2003.

## REFERENCES

1. **Antokhina Iu.A.** i dr. Metody i instrumenty upravleniia kachestvom proektov. Monografiia. SPb.: GUAP. 2012. 278 s. (rus)

2. **Granaturov V.M.** Ekonomicheskii risk: sushchnost', metody izmereniia, puti snizheniia: ucheb. posobie. 2-e izd. M.: Delo i servis, 2002. (rus)

3. **Damodaran Asvat.** Strategicheskii risk–menedzhment: printsipy i metodiki. Per.s angl. M.: Izd. dom «Vil'iams», 2010. 496 s. (rus)

4. **Kandinskaia O.A.** Upravlenie finansovymi riskami: poisk optimal'noi strategii. 2-e izd. M.: Finansy i statistika, 2001. (rus)

5. **Nait F. Kh.** Risk, neopredelennost' i pribyl'. Per. s angl. M.: Delo, 2003. (rus)

6. **Litvinenko A.N., Babkin A.V.** Risk-management application at formation of organizational-economic mechanisms of counteraction to emergency situations *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 6–2(90), pp. 131–137. (rus)

7. **Pikford Dzh.** Upravlenie riskami. Per. s angl. O.N. Matvevoi. M.: Vershina, 2004.

8. Risk-menedzhment: ucheb. V.N. Viatkin, I.V. Viatkin, V.A. Gamza, Iu. Iu. Ekaterinoslavskii, Dzh. Dzh. Khempton; pod red. I. Iurgensa. M.: Dashkov i K°, 2003. (rus)

9. **Babkin A.V., Trysiachnyi V.I.** Strategicheskie napravleniia sovershenstvovaniia upravleniia ekonomicheskoi bezopasnost'iu regiona. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4 (81), pp. 201–205. (rus)

10. **Rogov M.A.** Risk-menedzhment. M.: Finansy i statistika, 2001. (rus)

11. **Stupakov V.A. Tokarenko G.S.** Risk-menedzhment. M., 2005. 288 s. (rus)

12. **Тэпман Л.Н.** Риски в экономике: Ucheb. posobie. Pod red. V.A. Shvandera. M.: Iunita-Dana, 2002. (rus)

13. **Чернова Г.В.** Praktika upravleniia riskami na urovne predpriiatiia. Seriiia «Kratkii kurs». SPb: Piter, 2000. (rus)

14. **Shapkin A.S.** Ekonomicheskie i finansovye riski. Otsenka, upravlenie, portfel' investitsii: monogr. M.: Dashkov i K°, 2003. (rus)

---

**АНТОХИНА Юлия Анатольевна** – проректор по финансам, доцент Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, кандидат экономических наук. 190000, ул. Большая Морская, д. 61, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: fokina@guar.ru

**ANTOKHINA Iuliia A.** – Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation. 190000. Bolshaya Morskaya str. 61. St. Petersburg. Russia. E-mail: fokina@guar.ru

---