

Фадеев И. В., студент 2 курса заочной формы обучения

Факультет экономический, Кафедра менеджмента

Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования

Национальный исследовательский мордовский государственный университет

ИМ. Н. П. Огарёва», г. Саранск

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РИСКА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА)

Аннотация: В статье рассмотрены основные меры обеспечения деятельности организаций в условиях риска неопределенности. Проведен анализ особенностей применения таких мер в условиях неопределенности внешней среды. В качестве примера рассматривается такое условие неопределенности внешней среды, как пандемия коронавируса. Рассматриваются основные способы снижения влияния риска неопределенности, а также направления для обеспечения деятельности организаций в условиях кризисных ситуаций.

Ключевые слова: риск неопределенности, организация, управление рисками, пандемия коронавируса, стратегия деятельности организации.

Abstract: The article discusses the main measures to ensure the activities of organizations in conditions of risk of uncertainty. An analysis of the features of the application of such measures in conditions of uncertainty of the external environment was carried out. As an example, such a condition of uncertainty of the external environment as a pandemic of coronavirus is considered. The main ways of reducing

the impact of the risk of uncertainty are considered, as well as directions for ensuring the activities of organizations in crisis situations.

Keywords: risk of uncertainty, organization, risk management, coronavirus pandemic, strategy of organization's activity.

Пандемия коронавируса COVID-19 поставила предприятия и организации, как в России, так и в мире в условия риска неопределённости. Это касается не только ситуации с остановкой целого ряда предприятий на неопределенное время, но и проблем с поставкой сырья, контактов с партнерами, обеспечения сотрудников доходом в период самоизоляции, создания условий для удаленной работы персонала (при возможности).

В связи с этим перед большинством предприятий встала проблема преобразования и адаптации стратегии планирования деятельности, с учетом возникшего риска неопределенности.

Следует отметить, что в целом, риск неопределенности, с одной стороны учитывается при разработке долгосрочных стратегий развития предприятий, но с другой – достаточно сложно прогнозируем, что не позволяет оперативно принимать необходимые меры для минимизации этого риска.

В этой связи в условиях угрозы пандемии коронавируса (а равно и других массовых инфекционных заболеваний, например, гриппа) достаточно актуальным представляется проанализировать меры, которые целесообразно предусмотреть как в долгосрочной стратегии развития предприятия, так и в краткосрочных документах планирования деятельности.

Достаточно важной, по мнению многих авторов, выступает такая мера, как назначение лиц и формирование команд, ответственных за принятие управленческих решений в нестандартных условиях.

В зависимости от масштаба предприятия или организации назначается лицо, которое будет отвечать за постановку целей деятельности предприятия в условиях неопределенности, разработку планов экстренного реагирования на

внешние факторы, и обеспечение оперативного принятия решений и контроля их исполнения в условиях чрезвычайных ситуаций.

Следует отметить, что данная мера не является новшеством, а в целом, соответствует существующей парадигме менеджмента, которая предусматривает уже управление на базе гибких и экстренных решений. Таким образом, данная мера отвечает современным условиям существования предприятий и организаций – их деятельности в рыночной, гибертурбулентной, трудно предсказуемой среде. Однако в условиях пандемии указанная мера позволяет создать условия для оперативного реагирования предприятий на возникающие риски в условиях ситуации неопределенности.

Достаточно часто подчеркивается необходимость такой меры, как оценка рисков и уточнение планов и инструментов экстренного реагирования предприятия на непредсказуемые условия внешней среды, а также управления персоналом в таких условиях в части разделения обязанностей и распределения рабочих единиц.

Многие крупные компании имеют разработанные «планы устойчивого развития бизнеса», «планы деятельности в условиях чрезвычайных ситуаций». Наличие таких планов, фактически, позволяет предприятию или организации иметь две стратегии деятельности одновременно – на случай работы в «обычных» условиях и на случай возникновения негативных внешних факторов, которые осложняют работу организации. Как правило в таких дополнительные «рисковые» стратегии деятельности предприятием дополнительно закладываются ресурсы – финансовые, материальные, человеческие, на случай возникновения чрезвычайных ситуаций.

Сложность разработки таких стратегий деятельности предприятий для неблагоприятных внешних условий состоит в том, что подобные стратегии неспецифичны, в то время, как наступившие риски всегда достаточно конкретны и требуют определенных, специфических мер. Кроме того, для малых и средних предприятий трудно осуществимо накопление ресурсов на

случай деятельности в условиях чрезвычайных ситуаций или условиях неопределенности.

При отсутствии в организации стратегии деятельности в условиях неопределенности, при наступлении последних организация в обязательном порядке должна провести оценку наступивших рисков, возможности их минимизации, выявить объем ресурсов, необходимый для преодоления возникших проблем, оценить различные сценарии дальнейшего развития. Перечисленные меры требуют достаточно длительного периода времени, в то время, как в условиях неопределенности оперативность принятия решений играет основную роль в сохранении устойчивости и развитии предприятия.

Особое внимание в условиях риска неопределенности, по мнению ряда авторов, должно быть уделено формированию в организации механизма позитивного взаимодействия с клиентами, сотрудниками и поставщиками. В части организации коммуникации с сотрудниками необходимо оценить возможности сохранения штата, объемов заработной платы, при отсутствии таковой, обеспечить понимание сотрудниками текущей ситуации. Также важно стабилизировать ситуацию в коллективе, с тем, чтобы не спровоцировать на фоне стрессовых обстоятельств массовые увольнения либо переход перспективных сотрудников к конкурентам.

В части коммуникации с клиентами актуальным условием их сохранения является формирование нового подхода к обслуживанию (примером такого подхода выступает переход на «бесконтактную доставку» со стороны ряда организаций в условиях пандемии коронавируса).

Сохранение контактов с поставщиками также требует дополнительных усилий со стороны организации в кризисные периоды, в частности, учета ситуации деятельности компаний-поставщиков, их текущего положения, возможностей для партнерства.

Перестройка рабочего процесса также выступает значимым фактором сохранения устойчивости и развития предприятий в условиях неопределенности. На примере пандемии коронавируса приспособление к

рабочему процессу в новых условиях выразилось в переводе сотрудников предприятий и организаций на удаленный режим работы. Следует, однако отметить, что подобный режим работы возможен далеко не для всех предприятий, ввиду их технологических процессов.

Отдельными авторами подчеркивается важность акцента на планах реагирования организации или предприятия на стихийно возникающие, непредсказуемые риски в цепочках поставок [2; 7].

В частности, описывается опыт крупных корпораций, которые прибегают к формированию запасов ресурсов, дополнительных финансовых резервов, которые высоколиквидны и могут быть использованы в условиях риска неопределенности с целью поддержки устойчивости компании [2; 7].

Актуальной мерой в условиях риска неопределённости выступает и разработка решений в организации в области управления рисками. Разработка таких решений требует составления карты рисков, оценки всех потенциально возможных рисков для деятельности организации (исходя из ее масштаба, вида деятельности, важности поставок и др.). Риски при этом разбиваются на несколько групп на основе критерия вероятности наступления и силы влияния на деятельность организации. После оценки всех возможных рисков и степени их влияния на предприятие или организацию составляется примерный план реагирования организации на каждую группу рисков, а также оценивается достаточность внутренних ресурсов организации и возможность привлечения внешних.

Последний фактор в условиях риска неопределенности является особенно значимым для малых и средних предприятий, и недооцененным многими российскими предпринимателями.

С точки зрения современных представлений о закономерностях управления предприятием, основные выгоды и ресурсы организации, как и основные угрозы ее деятельности, лежат не внутри организации, а во внешней среде. На основании этого, устойчивость отдельно взятой организации во многом детерминирована наличием в ней механизмов по привлечению

ресурсов из внешней среды (например, посредством кооперации с партнерами, клиентами, рекламщиками и иными заинтересованными сторонами), а затем – адаптацией и индивидуализацией привлеченных ресурсов под собственную деятельность. Как привлечение ресурсов из внешней среды, так и их последующая индивидуализация требует достаточно продуманного плана, а также оперативного принятия решений. Однако в этом случае предприятие (организация) обеспечивает себе оперативную реакцию на малейшие изменения внешних условий, что позволяет работать и развиваться в условиях высокого влияния риска неопределенности, фактически как в условиях «обычной» внешней среды.

Актуальной, по мнению ряда исследователей [3; 5], выступает и обеспечение социальной ответственности организации в условиях возникновения чрезвычайных ситуаций. В целом, с данным мнением можно согласиться, что проиллюстрировано на примере пандемии коронавируса. В частности, те организации, которые сохранили штат сотрудников при возникновении пандемии, получили дополнительные субсидии на выплату заработной платы, то есть социальная ответственность получила поддержку со стороны государства. Кроме того, практически любой сотрудник привыкает к работе в конкретной организации, и если на основании собственного опыта видит ее патерналистское отношение к коллективу, поддержку в условиях кризисной ситуации, то он получает дополнительную мотивацию к работе, как в настоящем, так и в будущем, что в дальнейшем благоприятно скажется на производительности труда.

Кроме того, высокий уровень социальной ответственности организации способствует формированию ее положительной репутации среди клиентов и партнёров, что также позитивно сказывается на развитии компании.

Условия риска неопределенности, как правило, предусматривают необходимость внесения корректировок в бюджет организации, извлечение ликвидных активов, возможность получения дополнительной прибыли (например, за счет аренды дополнительных помещений). В то же время, к

примеру, пандемия коронавируса продемонстрировала, что аренда помещений – как достаточно распространенный способ получения предприятиями дополнительной прибыли из использования материальных средств, оказалась «неработающим» инструментом, ввиду того, что многие арендаторы оказались не в состоянии оплачивать помещения.

Также отмечается важность разработки плана управления данными о персонале, конфиденциальными данными (составляющими коммерческую тайну), информационной безопасностью.

Именно в период пандемии коронавируса участились случаи мошенничества с банковскими картами и счетами организаций и предприятий. Кроме того, многие предприятия, переводящие персонал на удаленную работу, вынуждены были обеспечивать связь с сотрудниками через Интернет и специализированные программы (например, TeamViewer). Таким программы соединяют домашний компьютер сотрудника и рабочий ПК, что может создавать условия риска заражения вирусными компьютерными программами, а также утечки конфиденциальных данных в Интернет.

В эпоху информационных технологий растет количество предприятий, занятых в этой области. К сожалению, впервые выходя на рынок, часть из них не готова столкнуться с рисками и проблемами, которые их ожидают. Не придавая должного значения вопросам экономической безопасности, компании терпят убытки, недополучают прибыль, теряют активы и ликвидируются.

На современном этапе информация рассматривается как дополнительный экономический ресурс предприятий, ввиду чего защита информации как потенциального ресурса представляет сегодня особую актуальность.

В рамках этого многие предприятия включают информацию в число объектов, подлежащих охране в рамках системы обеспечения экономической безопасности предприятий наиболее значимым этот элемент экономической безопасности, является для предприятий, которые работают в области информационных технологий. Это обуславливает необходимость обеспечения дополнительной защиты информации.

Актуальной для многих организаций выступает и защита коммерческой тайны. Под коммерческой тайной понимается режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду [3].

Коммерческая тайна является информацией, которая обеспечивает преимущество организации на рынке до тех пор, пока ее знает узкий круг лиц, ввиду чего, кража, распространение этой информации является достаточно серьезной угрозой безопасности организации [1].

На современном этапе существует тенденция к законодательному закреплению порядка и процедуры осуществления обмена коммерческой информацией в целом, и сведениями, составляющими коммерческую тайну в частности.

Отдельно законом охраняется личная информация клиентов (персональные данные). Например, по законодательству Российской Федерации справки о состоянии банковских счетов и имущества клиентов могут быть выданы по требованию следственных органов, судов и арбитражных судов, следственных органов, а также, налоговых органов (в случае возникновения вопросов относительно налогообложения).

При неправомерном разглашении личных сведений о клиенте, состоянии его счетов и операций по ним, коммерческая организация либо ее сотрудник производят правонарушение, и клиент, права которого нарушены, может потребовать возмещения убытков.

Таким образом, можно отметить, что перечисленные меры обеспечения устойчивости и деятельности организаций в условиях риска неопределенности позволяют организации продолжать деятельности, однако их подбор должен быть обусловлен индивидуально особенностями работы компании, сферой деятельности, масштабом, наиболее значимыми рисками для деятельности, что требует разработки в том числе и для сравнительно небольших организаций

стратегий деятельности и развития на период возникновения чрезвычайных, неопределенных, кризисных ситуаций.

Библиографический список:

1. Гладков Н.И. Стратегическое управление в условиях неопределенности и высокой турбулентности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-usloviyah-neopredelennosti-i-vysokoy-turbulentnosti> (дата обращения: 04.09.2020).

2. Жмыхов А.А. Робастные адаптивные стратегии: опыт компании Microsoft // Российское предпринимательство. 2013. №19 (241). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robastnye-adaptivnye-strategii-opyt-kompanii-microsoft> (дата обращения: 04.09.2020).

3. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Проблемы устойчивого развития и импортозамещения в туризме в условиях политической и экономической нестабильности // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2015. №4 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ustoychivogo-razvitiya-i-importozamesheniya-v-turizme-v-usloviyah-politicheskoy-i-ekonomicheskoy-nestabilnosti> (дата обращения: 04.09.2020).

4. Корнеева Т. Ю., Никитин С. А. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2009. №2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 04.09.2020).

5. Оборин М.С., Климова Т.Б., Вишневская Е.В. Влияние турбулентных процессов на развитие туристско-рекреационной отрасли России // Туризм и гостеприимство. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-turbulentnyh-protsessov-na-razvitiye-turistsko-rekreatsionnoy-otrasli-rossii> (дата обращения: 04.09.2020).

6. Попова Л.Ф. Формула успеха предприятия в условиях неопределенности внешней среды // Информационная безопасность регионов. 2015. №4 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formula-uspeha-predpriyatiya-v-usloviyah-neopredlennosti-vneshney-sredy> (дата обращения: 04.09.2020).

7. Разумнова Л.Л., Лисовская Е.Г. Инновационная стратегия сырьевых компаний в условиях неопределенности на европейском рынке газа (на примере ПАО "Газпром") // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2018. №6 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-strategiya-syrievykh-kompaniy-v-usloviyah-neopredelennosti-na-evropeyskom-rynke-gaza-na-primere-pao-gazprom> (дата обращения: 04.09.2020).