

ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ КОМПАНИИ: ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКА И РЕШЕНИЯ

Аннотация

В статье представлено два универсальных управленческих инструмента (бизнес - диагностика состояния компании и имитационно - моделирующая игра), использование которых позволяет найти оптимальные решения имеющихся проблем и минимизировать нежелательные последствия рисков коммерческих организаций.

Ключевые слова: диагностика состояния предприятия, риск, управление рисками, диагностическая база

The summary

The article presents two universal management instruments – the Company's business – diagnosing and the imitating – analogous game. Using these instruments gives an opportunity to get the company's problem's solutions and minimize its risks by the most optimal way.

Key words: company's condition diagnosing, risk, risk management, diagnostic base

Деятельность каждой компании происходит в постоянном «сопровождении» проблем и рисков. Первые являют собой фактически существующие нестыковки, разрывы, сбои в работе компании и ее отдельных элементов, вторые – последствия имеющихся проблем, а также случайных событий, генерируемых внешней и внутренней средой компании... Можно ли управлять проблемами и рисками? Конечно, не всеми, но многими из них. И любой руководитель компании делает это каждый день: либо системно и планомерно, либо в «пожарном» режиме, с большими или меньшими потерями времени и ресурсов.

Однако, практически в любой компании с той или иной периодичностью возникают:

- ошибки стратегического характера
- маркетинговые просчеты
- сбои в процессах управления
- неоправданные финансовые потери
- высокие издержки
- снижение темпов продаж
- различного рода конфликты между сотрудниками

В чем **причины** этих явлений? Как **найти согласованное** (хотя бы между ключевыми менеджерами компании) **решение имеющихся проблем и минимизировать нежелательные последствия рисков, «сопровождающих» деятельность компании?**

Мы предлагаем сделать это при помощи:

- **Бизнес - диагностики проблем и рисков компании¹**
- **Имитационно - моделирующей игры**

Предлагаемые нами инструменты «борьбы» с проблемами и рисками являются универсальными, т.е. «подходят» для каждой компании, вне зависимости от профиля ее деятельности, масштабов, формы собственности и состояния. Главным условием их успешного использования является осознание руководством компании необходимости перемен, а также в готовность к этим переменам.

Перед тем, как представить эти инструменты, отметим: они дают ощутимый результат (причем в короткие сроки), не требуют длительного отвлечения менеджмента компании от работы, а также обходятся предприятию в очень «скромные» суммы. Кроме того, каждый из данных инструментов может применяться вне связи с другим. Результат использования этих инструментов в зависимости от состояния компании представлен в таблице № 1.

Таблица №1. Диагностика и управление рисками и проблемами компаний

¹ Ю.Ю. Екатеринославский, А.М. Медведева, С.А. Щенкова. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: Анкил, 2010; А.М. Медведева. Управление рисками предприятий в системе сбалансированных показателей. М.: ИД «Наука», 2009

№ п/п	Состояние компании (ситуации)	Проблемы и риски (превентивный диагноз)	Инструменты управления проблемами и рисками	Результат применения инструментов
1	«Все хорошо», видимых проблем нет	Очевидные проблемы отсутствуют. Требуется выявить риски (случайные события, способные нарушить ход позитивного развития компании)	Экспресс-диагностика (ЭД) рисков	→ проранжированный полный перечень рисков. Рекомендации по их минимизации и предотвращению
2	Имеются отдельные проблемы, которые в основном успешно решаются в оперативном режиме	Возможно, есть скрытые проблемы и конфликты (скорее всего, в области управленческих коммуникаций) + Требуется выявить риски (в основном, случайные события)	ЭД скрытых проблем и рисков Возможно, имитационно – моделирующая игра (ИМИ)	→ проранжированный полный перечень рисков + перечень скрытых проблем. Рекомендации по минимизации и предотвращению рисков , повышению эффективности решения существующих проблем, преодолению скрытых проблем → «усиление» команды менеджеров (практическое «умение» результативно коммуницировать) + апробация рекомендаций на практике
3	Имеется множество проблем, существенно снижающих результаты функционирования компании	Наверняка, не все проблемы выявлены (скорее всего, они лежат в области оперативного управления, но, возможно, и стратегического) + проводится недостаточный анализ их причин и взаимосвязей + Требуется выявить риски (случайные события и последствия существующих проблем)	ЭД проблем и рисков ИМИ Возможно, предметные консультации	→ проранжированные полные перечни проблем и рисков . Анализ их причинно – следственных связей. Рекомендации по комплексному решению проблем, минимизации и предотвращению рисков → «усиление» команды менеджеров + апробация рекомендаций на практике. Возможно, вновь разработанные программы развития компании → рекомендации по «проблемному» предмету (совершенствование)

				ние маркетинговых технологий, оптимизация управленческого учета, инструментарий сокращения издержек и т.п.)
4	«Все очень плохо»	Налицо запущенные проблемы стратегического и оперативного характера. + Крайне необходимо выявить риски (случайные события и последствия существующих проблем) Требуется понять: стоит ли бороться за «жизнь» компании	ЭД проблем и рисков ИМИ Возможно, предметные консультации	→ проранжированные полные перечни проблем и рисков . Анализ их причинно – следственных связей. Постановка диагноза: будет ли «жить» компания . Если да, то: рекомендации по комплексному решению проблем, минимизации и предотвращению рисков → в случае «потенциальной жизни» компании: апробация рекомендаций на практике. Возможно, вновь разработанная стратегия развития компании → в случае «потенциальной жизни» компании: рекомендации по «проблемному» предмету

Далее мы приведем ответы на вопросы, наиболее часто задаваемые нам в процессе комплексного обследования предприятий. Эти ответы достаточно полно раскрывают суть, а также освещают преимущества предлагаемых нами инструментов управления проблемами и рисками любых компаний

ЧАСТЬ 1. ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ И РИСКОВ

Вопрос: ЗАЧЕМ НУЖНА ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКА?

Ответ: - чтобы понять, какие **проблемы «тормозят» развитие** компании

- чтобы, разрабатывая новые планы и стратегии, **не «тащить» эти проблемы в будущее**. А также для того, чтобы знать, какие **риски могут помешать** достигнуть желаемого состояния компании и **как с этими рисками «бороться»**

Реплика: мы и сами все знаем. неужели вы можете сказать нам что – то новое о наших проблемах?

Ответ: конечно, знаете. Но...

- ко многому привыкли
- не всегда проводите системный анализ причин и последствий проблем и рисков
- далеко не всегда имеете согласованную (среди руководителей различных уровней и профессиональных компетенций) позицию в оценке существующих проблем, рисков, а также их причин и последствий. А **экспресс-диагностика позволяет:**

1. оценить с помощью опытных профессионалов-практиков ситуацию в компании «со стороны», что всегда привносит в ее осознание нечто новое, а порою и вовсе неожиданное

2. провести комплексное исследование проблем и рисков, что дает возможность:

- выявить **взаимосвязи** между ними
- понять их **причины**
- обоснованно определить **степень их важности**
- выбрать оптимальные **пути решения проблем и минимизации рисков**

Вопрос: КАКИМ ОБРАЗОМ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКА?

Ответ: путем анкетного опроса, проводимого (при участии профессионального консультанта) в режиме «мозгового штурма» в течение 1,5 – 2, 5 часов на **совместном собрании руководителей высшего и среднего звена** предприятия

Вопрос: КАКИЕ ВЫВОДЫ ПОЗВОЛЯЕТ СДЕЛАТЬ ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКА?

Ответ: экспресс – диагностика позволяет:

1. Определить **конкурентные преимущества и слабости** предприятия
2. Выявить **наиболее существенные проблемы и риски во всех сферах «жизни»** предприятия:

- **стратегической** (перспективность выбранной стратегии и риски, которые она за собой влечет)

- **оперативного управления** (согласованность действий внутри команды топ – менеджеров, между этой командой и руководителями подразделений, а также между подразделениями)

- **производственной** (технический уровень, качество, технологии и организация производственной деятельности, качество сервиса продукции)

- **финансово – экономической** (технологии и организация финансово – экономической деятельности, спектр используемых финансовых инструментов)

- **персонала** (профессиональные компетенции, уровень мотивации, скрытые и явные конфликты)

3. **оценить эффективность использования всех видов ресурсов:** материальных, финансовых, «человеческих» и др.

4. определить соответствие **потенциала предприятия** его стратегическим задачам

5. дать реалистичные **рекомендации по решению проблем, предотвращению рисков** и/или минимизации их последствий

Вопрос: ЧТО ГАРАНТИРУЕТ ОБОСНОВАННОСТЬ ЭТИХ ВЫВОДОВ?

Ответ: 1. как было сказано ранее, выводы делаются в процессе **комплексного анализа** проблем и рисков компании (их связей, причин и последствий), охватывающих все стороны ее деятельности

2. основу для выводов составляет **«правдивая» (на 95 – 100%), неисканная информация**, т.к.:

- жесткие временные рамки, в которых проводится анкетирование, практически не оставляют «шансов» для ложных и неискренних ответов

- даже в случае наличия таковых специальные «проверочные» вопросы, содержащиеся в анкете, позволяют их «отсеять»

Вопрос: КОГДА СЛЕДУЕТ ПРОВОДИТЬ ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКУ?

Ответ: 1. для «профилактики»:

- когда Вы полагаете, что на предприятии все идет хорошо и путь его развития выбран правильно

- когда на предприятии имеются отдельные проблемы, но они вполне успешно решаются в «оперативном порядке»

2. В проблемных ситуациях:

- когда пути, выбранные для решения отдельных проблем, не приносят ожидаемых результатов

- когда все настолько плохо, что Вы не знаете, с чего начать...

Вопрос: в КАКОМ ВИДЕ, КОГДА И КОМУ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКИ?

Ответ: результатом экспресс – диагностики является аналитический отчет, объем которого составляет 30- 80 страниц (в зависимости от состояния предприятия). Отчет включает в себя общие и детальные выводы об имеющихся проблемах (рисках), а также рекомендации относительно их разрешения (минимизации). Отчет готовится в течение двух – трех недель и предоставляется руководителю предприятия.

Вопрос: в ЧЕМ СОСТОИТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ЭКСПРЕСС - ДИАГНОСТИКИ?

Ответ: основными преимуществами экспресс – диагностики по сравнению с другими диагностическими методиками являются:

1. **незначительные финансовые и временные затраты**

2. **высокая точность (90-95%) выводов**

3. **возможность быстрой адаптации** диагностической анкеты к специфике деятельности и конкретным задачам стратегического или оперативного характера любого предприятия

Вопрос: ЧТО ДАЛЬШЕ ?...

Ответ: да, понятно, что экспресс – диагностика является лишь первым этапом пути «приведения» предприятия в желаемое состояние. Однако, наш опыт показывает, что возможность достичь этого состояния путем привлечения сторонних консультантов, проведения семинаров и чтения лекций «по предмету»

является весьма призрачной. **Основные проблемы** предприятия, как правило, порождаются **рассогласованностью в действиях руководства, конфликтами** (причины которых кроются в различных профессиональных взглядах и личностных особенностях сотрудников), **неумением договариваться и вырабатывать единую позицию по наиболее важным вопросам. И способы решить эти проблемы** «максимально эффективно» есть! Наиболее действенным, на наш взгляд, из них является **проведение имитационно – моделирующей игры.**

ЧАСТЬ 2. КАК МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ, ПЛАНОВ И РЕШЕНИЙ (имитационно – моделирующая игра для начальников)

Вопрос: КАКОВА ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ИГРЫ?

Ответ: главная цель игры состоит в том, чтобы менеджеры компании:

- приобрели навыки **рефлексивного анализа и управления ситуацией в компании:** умели различать интересы, просчитывать цели, быстро и адекватно понимать тексты и смыслы действий: свои и друг друга
- открыли и освоили **новые эффективные способы коммуникации** друг с другом и реально достигли согласованных решений в различных областях деятельности компании (при разработке программ, планов мероприятий и т.д.)
- **стали настоящей «командой»** единомышленников

Вопрос: И ЗА СЧЕТ ЧЕГО ЭТА ЦЕЛЬ ДОСТИГАЕТСЯ? В ЧЕМ СОСТОИТ СУТЬ ИГРОВОГО ЭФФЕКТА?

Ответ: данная цель достигается за счет применения специальных игровых методик², позволяющих:

- создать **атмосферу свободной дискуссии**, принципиально отличающуюся от атмосферы производственного совещания и освобождающую каждого

² Щедровицкий Г. П. Организационно - деятельностьная игра. Сборник текстов (2) / Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 9 (2). — М., 2005.

участника от «давления авторитетов» и «рамок» его функциональных и должностных позиций

- «включить **на предельную мощность**» профессиональный и личностный потенциал сотрудников

- стимулировать **коллективное творчество**

- «отточить» практическое использование **инструментов рефлексивного анализа и управления**, составляющих основу построения плодотворных коммуникаций между участниками игры (сотрудниками компании)

Вопрос: КАКОВ ЖЕ КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИГРЫ?

Ответ: результатом игры будет выработанная самими участниками программа действий, направленных на:

- построение **стратегии** развития;
- оптимизацию **взаимодействия между подразделениями**;
- изменение **оргструктуры** и перераспределение функций;
- увеличение **мотивации** персонала;
- преодоление **конфликтных ситуаций**;
- развитие **корпоративной культуры**;
- **формирование команды** и др.

Программы и проекты, создаваемые **во время игры**, являются, как показывает опыт, **гораздо более эффективными**, чем те, которые «рождаются в тиши кабинетов». Игра позволяет избежать множества проблем, возникающих на стадии реализации разработанных планов: практически все они выявляются и находят способ решения во время игры³.

Вопрос: КАК ОРГАНИЗУЕТСЯ И ПРОВОДИТСЯ ИГРА?

Ответ⁴: В игре принимают участие 3 – 7 команд. Численность каждой команды составляет 5 – 7 человек. Команды формулируют задачи, решение которых необходимо для развития компании. Каждая команда организует своё взаимодействие с другими так, чтобы решить поставленную задачу. Для этого игроки

³ www.metaconsultant.ru/node/14

⁴ www.media-kluch.ua

обучаются рефлексивно управлять: просчитывать интересы, цели, позиции, понимать тексты и смыслы действий (свои и друг друга). Победителей в игре нет. Но очевидные преимущества имеет та команда, которая решает поставленную задачу наиболее эффективным образом: максимально результативно использует существующие, а также создает новые инструменты управления, наиболее адекватно оценивает ситуацию, в которой действует и т.д.

Имитационно – моделирующая игра — это игра. Как в любой игре, ее участники делают ходы, направленные на изменение позиций других участников, в соответствии со своими собственными целями. Особенностью этих игр является тот факт, что каждый играет «себя и собой». Никто не развешивает бирок с фиксацией статуса и позиции. Каждый участник игры волен предъявлять и позиционировать себя так, как считает нужным, а также принимать и реализовывать любые решения, направленные на достижение поставленных целей.

В игре используется две формы работы — групповая и пленарная (общееигровая). Общеигровая работа реализуется в формате пленумов, которые проходят 1-3 раза в день, а также методологических консультаций, ярмарок идей, открытого штаба и других организационных форм.

Продолжительность игры: 3-5-7- суток.

Использованная литература

1. Ю.Ю. Екатеринославский, А.М. Медведева, С.А. Щенкова. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: Анкил, 2010;
2. А.М. Медведева. Управление рисками предприятий в системе сбалансированных показателей. М.: ИД «Наука», 2009
3. Щедровицкий Г. П. Организационно - деятельностьная игра. Сборник текстов (2) / Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 9 (2). — М., 2005.
4. материалы с сайта www.metaconsultant.ru/node/14
5. материалы с сайта www.media-kluch.ua