Вывод: несмотря на экономический эффект, получаемый в результате применения таможенных льгот в рамках ЕАЭС отдельными странами, данный механизм таможенно-тарифной поддержки не является совершенным и однозначно признаваемым всеми участниками действующей формы союза. Разрешение возникающих противоречий требует принятия соответствующих решений в отношении оптимизации применения таможенных преференций.

1. Андреева А.Р., Меркулова А.И., Петрушина О.М. К вопросу о предоставлении таможенных льгот//Вестник Калужского университета. 2020. №2 (47). С. 30-32
2. Ахмедзянов Р.Р., Бурда Д.В. Анализ состава, структуры и динамики таможенных платежей при импорте//Вестник Академии знаний. 2021. №2 (43). С. 46-50
3. Ахмедзянов Р.Р., Белопухова Н.В., Хвиць Л.Р. Роль ФТС России в осуществлении контроля торговых ограничений//Естественно-гуманитарное исследование. 2021. №33 (1). С. 30-33
4. Гомон И.В., Беликова К.А., Миначев С.М. Анализ предоставления льгот по уплате таможенных пошлин на примере РФ//Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №4-2(55). С.176-1805.
5. Гомон И.В., Беликова К.А., Ярославцева М.К. Проблемы и пути совершенствования предоставления таможенных льгот по уплате таможенных платежей в Российской Федерации// Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5-2(56). С.107-110
6. Мигел А.А., Алексашкина Н.И. Тарифные льготы: сущность и условия их предоставления, основные направления по совершенствованию практики применения в условиях функционирования ЕАЭС//Дневник науки. 2020. №5 (41). С.47
7. Николаев А.Д., Мигел А.А. Современные формы обеспечения уплаты таможенных платежей в ЕАЭС//Тенденции развития науки и образования. 2020. № 62-9. С.54-57
8. Николаев А.Д., Мигел А.А. Обеспечение исполнения обязанности по уплате взимаемых таможенными органами платежей: проблемы и пути совершенствования// Тенденции развития науки и образования. 2020. № 62-9. С.51-54
9. Сидак М.В. Торговые потоки сахара в странах СНГ: что изменилось, чего ожидать? //Сахар. 2019. №3. С. 16-19.
10. Чаусов Н.Ю. Анализ и перспективы развития науки в регионе//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 8 (126). С.16

Назарова И.Т., Медведева А.А., Субботин Д.В.

Роль личности руководителя в формировании подхода к оценке рисков организации

*Пензенский государственный технологический университет
(Россия, Пенза)*

doi: 10.18411/trnio-11-2021-108

Аннотация

В работе рассмотрены вопросы управления рисками, концепция современного риск-менеджмента. Уделяется внимание концепции управления предприятием, а также анализируется зависимость подходов к управлению рисками в организации от личностных особенностей руководителя.

Ключевые слова: риск, управление, лидерство, риск-менеджмент.

Abstract

The paper deals with the issues of risk management, the concept of modern risk management. Attention is paid to the concept of enterprise management, and the dependence of approaches to risk management in an organization on the personal characteristics of the manager is analyzed.

Keywords: risk, management, leadership, risk-management.

Согласно принципу непрерывного улучшения, который декларирует система стандартов ИСО серии 9000 главный секрет успеха заключается в тщательном планировании.

Это не лишено смысла, ведь если четко следовать циклу PDCA в определенном процессе, он будет улучшаться и становиться успешнее сам собой.

Но есть ещё одна вещь, без которой, большой успех недостижим. Это риск.

Безусловно, технология работы с риском – это определенный навык, и риск-ориентированное мышление, необходимость которого даже прописана в последней версии ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 – это бизнес-инструмент, который теперь необходимо внедрять, если у вас есть сертифицированная система менеджмента качества или необходимость в построении таковой.

Риск-менеджмент - это больше не специфика отраслей (пищевой или, скажем, фармакологической), а необходимость для любого предприятия.

Причём, сводить все риски к нулю нужно далеко не всегда, как вы понимаете. Иногда риск – это возможность роста.

Чтобы становиться, лучше мало учить сотрудников. Чтобы ощутимо повысить доходность, недостаточно хорошо и эффективно работать. Нужно рисковать.

Технология управления рисками, как правило, применяется там, где необходимо принимать решения без четких нормативов. То есть там, где есть неопределенность. Методика оценки неопределенности может помочь при принятии решений, но не в любой отрасли. Рекомендации по подходу к принятию решений через оценку неопределенности можно найти в ИАС G8:09/2019 «Руководящие указания по правилам принятия решений и заявлениям о соответствии».

Есть сферы, для которых управление рисками - это уже абсолютно стандартизованный процесс. Например, фармакологическая промышленность и стандарты семейства GxP.

Большинство менеджеров считают, что суть управления рисками сводится к выбору и реализации наиболее успешной стратегии контроля значимых рисков.

И вот это самая сложная задача для неопытных управленцев.

Слово «риск» имеет для большинства из нас негативную окраску. Это что-то опасное, что-то, от чего нужно держаться подальше. Поэтому риски так хочется сразу начать минимизировать, чтобы не отвлекали. Но мы уже поняли, что риск всегда содержит как угрозы, так и возможности. Значит, контролировать риск - это понимать, что он нам принесёт. И действовать исходя из этих обстоятельств.

Рассмотрим классификацию рисков, связанных с производственной деятельностью, которые могут возникнуть в процессе управления компанией.

- **Организационные риски** - это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.
- **Рыночные риски** - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.
- **Кредитные риски** - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг
- **Юридические риски** - это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

- **Технико-производственные риски** - риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Проанализировав данные виды рисков, особое внимание обращают на себя организационные риски по причине их внутреннего происхождения и системности. Выявить организационные риски достаточно сложно, так как на ошибки менеджмента и особенно руководителя никогда не укажут рядовые сотрудники по причине соблюдения субординации, а проведение самоанализа и самооценки не самая распространенная практика среди руководителей.

Предлагается изучить влияние личностных характеристик руководителя на организационные риски и последствия принятых решений.

Рассматривая роль личности руководителя, необходимо выяснить, как он оценивает риски, связанные с лидерством, и на какие из них стоит обратить особое внимание.

Первый и самый главный риск, с которым сталкивается каждый руководитель, это выстраивание преемственности в организации. Если мы говорим о лидероцентричном предприятии, то есть, если лидер многие ключевые задачи замыкает на себе, то о политике преемственности не может идти речи.

Рассмотрим данный риск с позиции угроз и возможностей.

Если лидер по каким-то причинам покидает свой пост, организация, в которой отсутствует политика преемственности, остается обезглавленной. Это глобальная угроза, которая может легко лишить компанию позиций на рынке.

С другой же стороны, если лидер вкладывается в преемственность, то значит, допускает возможность прекращения своей деятельности. Он ставит интересы компании выше собственных, а кроме того, получает возможность выращивать преемников не только для своей и для каждой из ключевых позиций компании, и эта возможность повышает эффективность кадровой политики компании во много раз.

Необходимо также отметить, что формальный подход к политике преемственности не снизит риск, а только повысит: ожидания от потенциальных преемников точно не будут оправданы. Для того, чтобы свести этот риск к минимуму необходима личная заинтересованность руководителя в процессе выращивания лидеров и его непосредственное участие на систематической основе.

Главными задачами руководителя-наставника можно считать: предоставление подчиненными развернутой обратной связи, разбор сложных управленческих кейсов, открытый кабинет для будущих лидеров. Необходимость постоянного контакта для того, чтобы поделиться тревогами или получить совет должна быть приоритетом руководителя-наставника.

Второй риск – это политика запугивания или управления подчиненными через страх. Природа страха может быть разной: агрессивная управленческая политика, страх разочаровать руководителя и потерять авторитет, выделение лидером «любимчиков» и их поощрение. В любом случае, страх и инновационный подход не могут сосуществовать в одной организации, а значит, там, где есть страх, нет места развитию.

Третий риск – это перегруженность работой. Если руководитель сам по себе сверхпродуктивный сотрудник, то он будет требовать того же от своих подчиненных. Причем, все будут находиться в равных условиях: и рядовые сотрудники, и менеджеры среднего звена, и высшие руководители.

Соблазниться возможностями такого подхода очень легко, однако угрозы в виде эмоционального выгорания сотрудников и кризиса исполнения должны оцениваться со всей серьезностью, и требования к сотрудникам лидеру следует устанавливать с учетом здравого смысла.

Здесь необходимо напомнить вторую теорему Э. Деминга: «Больше всего вреда приносит тот, кто работает изо всех сил!».

Есть и еще один, последний риск для лидера. Это страх.

Мы привыкли понимать лидерство как нечто глобальное: великие цели, продуманные стратегии, убедительные речи, увлекательный разговор.

Все это — полезные инструменты для опытного лидера, но не в этом квинтэссенция лидерства. Суть лидерства состоит в том, чтобы не бояться отличаться от окружающих.

У каждого сотрудника компании потенциал намного превышает то, что он реализует, просто потому, что он боится. Боится быть услышанным, боится быть непонятым, несправедливо обвиненным. Иногда человек боится не справиться, не уверен, что может найти верное решение проблем. Лидер же это человек, который принимает на себя риск, от которого уклоняются остальные.

А.П.Пригожин выделил разные типы людей, принимающих решения, с учетом идеологических предпочтений [2].

- Маниманы — целью деятельности является получение денег вне зависимости от способов заработка и возможностей траты.
- Спортсмены — важно победить в конкуренции, обогнать соперников. Этот тип управляющих ищет способы проявить себя лидером, побороться за это звание.
- Государственники — направляют бизнес на вклад в улучшение общества от своего района до мира в целом.
- Созидатели — свои усилия направляют на создание того, чем можно гордиться, оставить после себя.
- Гедонисты — бизнес для них является инструментом получения удовольствий (как в процессе управления, так и в распоряжении прибылью). Рисковая деятельность и преодоление препятствий — то, чего они стараются избегать.
- Охранители — стремятся сохранить бизнес таким, какой он им достался.

Эта классификация, как и многие другие теории, доказывает нам, что руководитель, прежде всего — человек, и бизнес для него является инструментом для достижения личных целей.

Лидерство — свойство сильных личностей, но добившись высокого положения, очень важно не прекращать оценивать обстановку внутри компании, а также позиции компании на рынке с позиции оценки рисков и беспристрастно оценивать и свой вклад в стратегию управления рисками, по которой существует компания.

В достижении данных целей может помочь практика проведения периодической самооценки руководителя по заранее разработанным чек-листам, которые позволят объективно оценить роль и ответственность руководителя в результатах работы компании. Также можно прибегать к помощи консультантов для проведения сессий стратегического планирования, в результате которых можно получить независимую оценку менеджмента и скорректировать работу исходя из полученной информации.

1. Руководители – чемпионы (С.Шекшня, В. Загиева, А.Улановский)
2. Идеологические типы предпринимателей (А.И.Пригожин)
3. Метод учета рисков сотрудников при проведении изменений (Цакаев А.Х.)
4. Способ эффективного использования интуиции при управлении изменениями (A.Campbell, J.Whitehead)
5. Матрица CARVER для управления рисками и ресурсами
6. Работа с ценностями управляющего изменениями (М.А.Иванов)
7. Что такое система управления и чем она полезна (стандарт ИСО 9001:2015)