

Экономическая теория

Л.Д. Гительман, д-р экон. наук, проф.
Б.Е. Ратников, д-р. экон. наук, проф.
ГОУ УГТУ-УПИ, Екатеринбург,
А.С. Семериков, директор ЕСК,
Екатеринбург

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

В настоящее время наиболее масштабные реформы начаты в электроэнергетике. Рассмотрение проблемы риска именно для этой отрасли жизнеобеспечения всего народного хозяйства и населения наиболее актуально. В зависимости от подхода к управлению рисками все организационные преобразования в энергокомпаниях можно подразделить на три группы. Первая включает "безрисковые" решения. Это, как правило, достаточно локальные изменения, связанные, в частности, с автоматизацией отдельных управленческих процессов, совершенствованием структур управления и т. д. Вызванные подобными мероприятиями сокращение численности работников и снижение соответствующих издержек можно легко определить методом "прямого счета".

Решения, относящиеся ко второй группе, направлены на конкретные экономические и социальные результаты, априорная количественная оценка которых требует, однако, вероятностного подхода. Это преобразования "поведенческого" типа, затрагивающие те элементы системы управления, где их успех непосредственно зависит от адекватности реакции работников, которая отличается неопределенностью в большей или меньшей степени. Например, совершенствование механизма стимулирования труда, целями которого могут быть сокращение текучести персонала, рост производительности труда, снижение каких-либо материальных затрат. В данном случае риск организационного решения учитывается посредством математического ожидания соответствующего конечного результата, рассчитанного с использованием аппарата экспертных оценок.

Третья группа - радикальные организационные преобразования системного характера, ставящие целью перевод управления энергокомпанией на принципиально новый качественный уровень. Это глубокие революционные изменения в идеологии и технологии управления, затрагивающие основы корпоративной культуры и предполагающие осуществление реинжиниринга всех бизнес-процессов на предприятии. Управление рисками при проведении подобных реформ имеет существенные методологические особенности, рассматриваемые ниже в настоящей работе.

Прежде всего следует уточнить понятие риска для данной группы преобразований. Дело в том, что эти решения изначально не ориентируются на получение каких-либо конкретных результатов, которые в принципе могли бы быть количественно оценены, т. е. измерены. Значит, нет смысла и говорить в традиционной постановке о риске недополучения запланированных показателей и соответствующих потерях по аналогии с финансовыми рисками инвестиционных проектов или даже организационных решений второй группы.

С другой стороны, очевидно существуют факторы, которые в процессе весьма сложных стратегических преобразований при неблагоприятном стечении обстоятельств способны вызвать серьезные деформации в системе управления энергокомпанией, резкое снижение ее эффективности и даже в итоге финансовый кризис на реформируемом предприятии. Для того чтобы предупреждать и локализовывать соответствующие угрозы (рисковые события), необходимо знать виды рисков, источники их возникновения, характер возможных угроз и их симптомы (индикаторы) и реализации.

Следует подчеркнуть, что своевременная оценка источников рисков, вхождение в контакт с ними и эффективное нейтрализующее воздействие на них на стадии подготовки к преобразованиям, а также выявление реальных угроз, возникающих в ходе преобразований, в совокупности составляют методологическую основу управления рисками стратегических организационных решений.

Особенностью управления организационными рисками является также практически полное отсутствие статистических данных о результативности и последствиях организационных инноваций в энергокомпаниях; при этом надо иметь в виду, что каждое организационное решение является в значительной степени уникальным по своей сути, поэтому приходится использовать априорные и косвенные экспертные оценки, основанные на анализе таких данных, как:

- финансово-экономическое состояние энергокомпании на момент начала преобразований;
- уровень готовности персонала к восприятию глубоких организационных реформ;
- уровень готовности менеджмента разных уровней к проведению преобразований;
- степень обоснованности концепции реформ и проработанности конкретных проектов и программ преобразований;
- уровень информационного обеспечения высшего руководства в отношении будущих действий органов государственного регулирования и изменений в политике преобразований в электроэнергетике.

Для целей анализа организационных рисков и управления ими в энергокомпании разработана их классификация, приведенная в табл. 1.

Введение отдельных классификационных признаков можно обосновать следующим образом.

Уровень риска. Подразделение организационных рисков по этому признаку необходимо для принятия решений в отношении конкретных направлений преобразований и их радикальности. Если риск оценен как несущественный, то его можно не учитывать. Если он неприемлем, то от решения стоит вообще отказаться. При промежуточных значениях следует принимать соответствующие меры для минимизации риска.

Отношение к компании. "Внешние" и "внутренние" риски существенно различаются как по мощности источников, порождающих эти риски, так и по возможностям энергокомпании оказывать влияние на их уровень. В частности, нестабильность микро- и макросреды, в которой функционирует компания, вынуждает обращать особое внимание на "внешние" риски.

Управляемость. "Внутренние" риски мы относим к полностью контролируемым и подлежащим минимизации. Что касается "внешних" рисков, то здесь ситуация неоднозначная. Определенная их часть относится к виду, не контролируемому со стороны энергокомпании. Но на другую часть можно оказывать косвенное влияние в той или иной степени, используя арсенал самых разнообразных методов. В любом случае необходим постоянный мониторинг окружающей среды с выделением контролируемых и неконтролируемых компонентов "внешних" рисков.

Источники рисков. Эта классификация важна тем, что охватывает весь процесс управления преобразованиями в энергокомпании: от разработки концепции и подготовки персонала до отслеживания и анализа последствий "системных флуктуаций" на уровне государственной экономической политики и в сфере регулирования естественных монополий. Подчеркнем, что последнее имеет особо важное значение для реформирования и интегрирования в рыночную среду электросетевых компаний.

Область преобразований. Данная классификация также имеет прямое отношение к электросетевой компании, желающей диверсифицировать свой бизнес и выйти на конкретные рынки сопутствующих услуг по энергоснабжению. Естественно, что подходы к управлению рисками организационных преобразований в сфере регулируемой деятельности (распределение электроэнергии) и нерегулируемого бизнеса будут различаться существенно.

**Классификация рисков организационных инноваций
в электросетевой компании**

Признак классификации	Вид риска	Комментарий
Масштаб (радикальность) преобразований	а) локальный б) системный	а) связан с изменениями в отдельных элементах системы управления; б) связан с кардинальной перестройкой всей системы управления
Уровень риска (экспертные оценки)	а) незначительный; б) низкий; в) средний; г) высокий; д) неприемлемый	а) близок к нулю; б) до 30%; в) от 30 до 60%; г) от 60 до 80%; д) более 80%
Источники (факторы) рисков	а) кадровый; б) операционный; в) регулировочный	а) неподготовленность персонала к преобразованиям; б) необоснованность концепции и ошибки в осуществлении инноваций; в) нестабильность государственной политики реформ и регулирования естественных монополий
Конечные результаты компании	а) технологический; б) экономический; в) коммерческий (финансовый)	а) снижение надежности энергоснабжения, повышение износа оборудования; б) рост производственных издержек и снижение производительности труда; в) сокращение объема реализации и прибыли, изменение стоимости компании
Отношение к компании	а) внешний; б) внутренний	а) обусловлен частыми и резкими возмущениями в окружающей среде; б) обусловлен степенью готовности компании к реформам
Управляемость	а) контролируемый; б) неконтролируемый	а) может быть учтен и минимизирован; б) может быть учтен, но минимизации не подлежит
Область преобразований	а) профильный; б) диверсификационный	а) связан с преобразованиями в основной деятельности; б) связан с созданием дополнительных бизнесов
Результаты преобразований	а) основной; б) сопутствующий	а) вероятность потерь ожидаемых результатов преобразований; б) вероятность получения нежелательных последствий преобразований
Рисковые события	а) первичный; б) вторичный	а) снижение эффективности управления; б) ухудшение конечных результатов компании

Результаты преобразований. Здесь важно то обстоятельство, что сопутствующий риск может оказаться существенно более значимым, чем основной, когда в основе его возникновения лежит источник большой мощности. Например, неподготовленность персонала к преобразованиям, серьезные просчеты в концептуальном обеспечении реформ, операционные ошибки в процессе их осуществления могут вызвать опасные деструктивные явления в коллективе

энергокомпаний, резкий спад инновационной активности менеджмента и даже потерю управляемости компанией.

Конечные результаты компании. В итоге все организационные преобразования должны способствовать повышению инновационной активности, эффективности производства и конкурентоспособности компании в системе рыночных отношений. Динамика соответствующих конечных результатов выражает успешность проводимых реформ и служит основой для корректировки всех реинжиниринговых решений в компании.

Масштаб (радикальность) преобразований. Эта классификация требуется для разграничения методологических подходов к управлению разными видами рисков. Как было показано выше, локальные риски характерны для тех групп организационных решений, которые направлены на получение заранее определенных результатов. Системные риски свойственны радикальным преобразованиям в менеджменте и нуждаются в особом, "эвристическом" подходе, который предлагается в этой работе.

Рисковые события. Здесь риски подразделяются в соответствии с последовательными рисковыми событиями двух типов: связанными с деформациями в системе управления (1-й уровень) и со снижением конечных результатов компании (2-й уровень). Соответственно к первичным рискам относятся кадровый, операционный и регулировочный, а к вторичным - технологический, экономический и коммерческий. Данная классификация используется при разработке модели рискового пространства (см. ниже).

Таким образом, предложенная классификация позволяет определить структуру организационного риска и соответствующим образом дифференцировать подходы к оценке и минимизации отдельных разновидностей риска.

Введем понятие "рисковое пространство", обозначающее специфическую среду, в которой осуществляются процессы организационных инноваций стратегического, т.е. радикального типа. На рис. 1 приведены структурные элементы модели рискового пространства, разработанной на основе приведенной классификации организационных рисков. Сплошными линиями показаны основные связи, пунктирными - дополнительные.

Согласно данной модели, рисковое пространство включает (на рис. 1 в направлении сверху вниз):

- источники первичных рисков;
- первичные риски;
- рисковые события 1-го уровня (вызваны сбоями и деформациями в системе управления);
- вторичные риски;
- рисковые события 2-го уровня (связаны с ухудшением конечных результатов компании).

Из модели следует, что рисковые события 1-го уровня в случае их осуществления становятся источником вторичных рисков и могут инициировать с некоторой вероятностью снижение конечных результатов компании.

На рис. 1 справа также дан неблагоприятный сценарий свершения рисков событий при игнорировании оценки рисков и отсутствии управления ими.

На основе модели рискового пространства строится методика оценки организационных рисков и формируются соответствующие механизмы подавления их источников.

Риск организационных решений (инноваций) радикального типа (по нашей классификации - "системный" риск) следует трактовать как вероятностную угрозу ухудшения конечных результатов компании. Используя классификацию рисков (см. табл. 1) и модель рискового пространства (см. рис. 1), можно предложить следующий метод определения системного риска:

$$R_j = N_i \cdot P_i \cdot P_{ji}, \quad (1)$$

где R_j - риск ухудшения j -го конечного результата компании (или свершения события вида j);

N_i - мощность источника риска свершения события вида i , предшествующего событию вида j и являющегося его фактором (событие вида i связано со снижением эффективности системы управления в компании);

P_i - вероятность свершения i -го события;

P_{ji} - вероятность свершения j -го события под воздействием свершившегося события вида i .

Продемонстрируем применение данного метода на простейшем примере (см. рис. 1). Выберем в качестве конечного результата энергокомпании обеспечение надежности электроснабжения. Значит, рисковое событие вида j - "снижение надежности электроснабжения". Из схемы на рис. 1 следует, что это событие связано с технологическим риском. Событие вида i - это повышение текучести работников; именно оно провоцирует свершение j -го события. Причем текучесть рассматривается как следствие сбоев в системе управления. Текучесть опосредуется кадровым риском; источником кадрового риска является недостаточная подготовленность персонала к преобразованиям.

Мощность источника риска можно оценивать экспертно по 100-балльной шкале, выражая ее в процентах. При наличии методики определения готовности персонала и соответствующей оценочной шкалы для нашего примера мощность источника кадрового риска будет равна

$$N_i = 100 - L_r, \quad (2)$$

где L_r - уровень готовности персонала, %.

Следует отметить, что в формуле (1) произведение мощности источника риска на вероятность i -го события (т.е. текучести персонала) дает оценку кадрового риска, а все выражение в целом - технологический риск (связанный со снижением надежности).

Наибольшие трудности вызывают экспертные оценки вероятностей P_i и P_{ji} . В этой связи экспертам могут помочь некоторые "грубые" ориентиры, вытекающие из логики процессов, протекающих в рисковом пространстве организационных инноваций. В частности, можно руководствоваться тремя следующими простыми правилами:

- 1) Оба параметра (P_i и P_{ji}) увеличиваются с ростом мощности источника риска;
- 2) При $L_T < 50\%$, $P_i > 0,5$ (если уровень готовности меньше 50%, то вероятность текучести больше 0,5);
- 3) $P_{ji} > P_i$ (вероятность снижения надежности электроснабжения вследствие текучести персонала выше, чем вероятность повышения текучести вследствие неподготовленности персонала к преобразованиям).

Предположим, что для нашего примера мы получили такие оценки:

$$L_T = 30\%; P_i = 0,7; P_{ji} = 0,8.$$

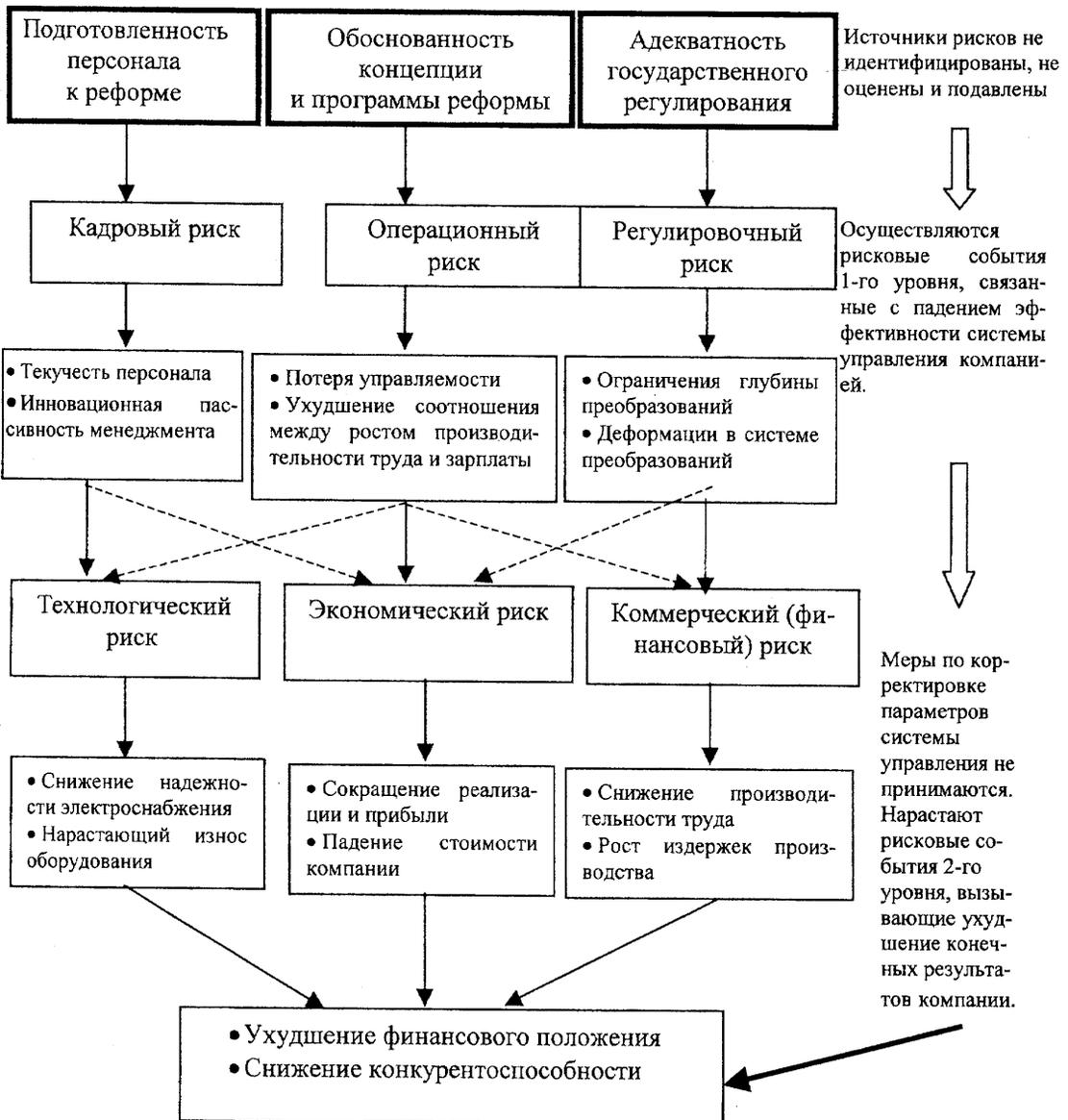


Рис. 1. Модель структуры рискового пространства

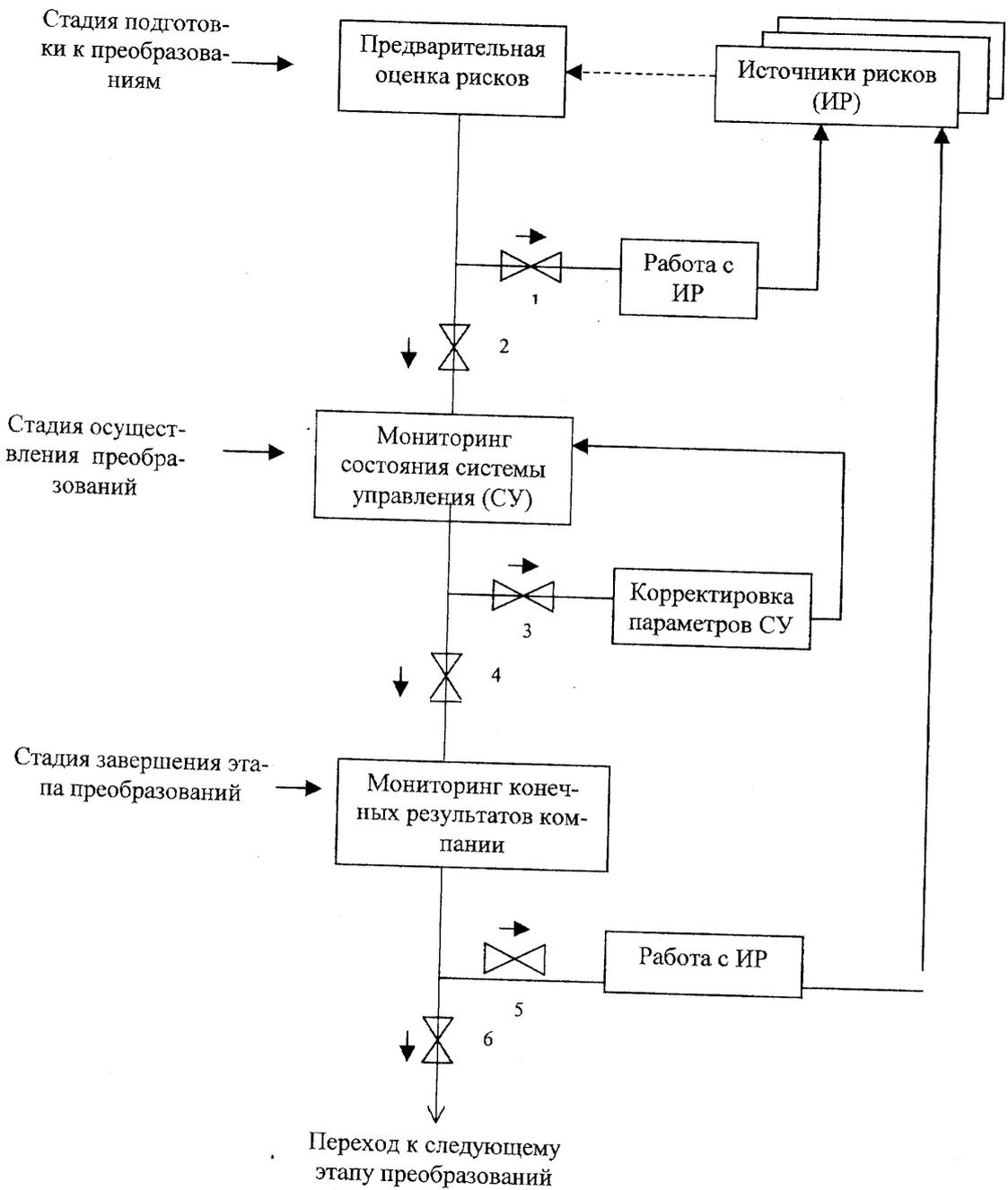


Рис. 2. Схема управления рисками на отдельном этапе преобразований: 1-6 - условные "вентили", регулирующие последовательность действий

Тогда технологический (вторичный) риск снижения надежности электро-снабжения при осуществлении данной организационной инновации в соответствии с (1) и (2) составит

$$P_j = (100 - 30) \times 0,7 \times 0,8 = 39,2 \div 40\%$$

При этом кадровый (первичный) риск равняется $49\% = [(100 - 30) \times 0,7]$.

По приведенной выше классификации (см. табл. 1) 40% - ный риск относится к разряду средних и не может игнорироваться. Следовательно, необходимо принять меры для нейтрализации (подавления) соответствующего источника риска.

По аналогии осуществляется оценка и остальных видов вторичного риска: экономического и коммерческого (финансового). Подчеркиваем, что риски должны рассматриваться вначале отдельно для разных конечных результатов. Как показано на рис. 1, каждому риску соответствует свой набор конечных результатов. Затем с учетом коэффициентов относительной важности этих результатов для энергокомпании определяются средневзвешенные значения оценок трех рисков. Только после этого принимаются решения о работе с источниками соответствующих первичных рисков.

Например, получены следующие значения рисков: технологический - 40%; экономический - 25%; коммерческий - 5%. Отсюда следует, что основные усилия нужно сосредоточить на подавлении источника кадрового риска. Источником операционного риска непосредственно можно не заниматься, но необходимо контролировать состояние системы управления компанией в процессе преобразований, чтобы вовремя выявить и локализовать рисковые события 1-го уровня (см. рис. 1). Что касается регуляционного риска (первичного по отношению к коммерческому), то на него можно вообще не обращать внимания.

На рис. 2 приведена принципиальная схема управления рисками стратегических организационных преобразований в энергокомпании. Она основана на ряде следующих положений.

1. Управление рисками должно быть организовано в виде непрерывного процесса, включающего три стадии: подготовительную; осуществление преобразований; завершающую.

2. Управление рисками необходимо осуществлять применительно к отдельным этапам преобразований.

3. По итогам предварительной оценки рисков определяются целесообразность, формы и методы работы с конкретными источниками рисков.

4. В ходе преобразований ведется мониторинг основных параметров системы управления компанией с тем, чтобы установить симптомы рисковых событий 1-го уровня (текучесть персонала, потеря управляемости, сбои в системе стимулирования, регуляционные деформации и т.д.) и внести необходимые коррективы. Это вызвано нестабильностью источников риска и их способностью "оживать" после подавления с течением времени.

5. По окончании первого этапа преобразований проводится комплексный контроль всех конечных результатов компании и принимается решение о переходе ко второму этапу. Возможно, что "живучесть" источников риска потребует дополнительных мер воздействия на них.

6. Для решения отдельных задач по управлению рисками должны привлекаться независимые эксперты с предоставлением им всей необходимой информации.

Самым универсальным и эффективным способом минимизации организационных рисков следует считать подготовку персонала, и особенно менеджеров всех уровней, к предстоящим преобразованиям. Необходимо также тщательно обосновать концепцию преобразований и программу ее реализации.

Рекомендуем начинать преобразования с менее "рисковых" мероприятий, действуя по принципу лежащего конуса или пирамиды. Это позволит хорошо "разогреть" команду инновационных менеджеров, постепенно усложняя задачи и накапливая опыт принятия решений. В ходе осуществления программы преобразований необходимо внимательно отслеживать промежуточные результаты нововведений для того, чтобы заблаговременно вносить коррективы в инновационный процесс, не допуская серьезных сбоев и провалов.

Одновременно надо вести мониторинг окружающей среды, обращая особое внимание на поведение потребителей, конкурентов и особенно регулирующих органов. В этом отношении лучший метод минимизации рисков - поддержание постоянного и надежного контакта с этими структурами. Целесообразно организовать регулярный сбор информации о результатах близких по целям преобразований, проводимых в других родственных компаниях, тем более опережающих нашу по темпам реформ. Если поступают сведения о неудачах в таких компаниях, то разумно приостановить наши преобразования, всесторонне проанализировав причины провала у коллеги. Следует помнить, что отказ от слишком "рискового" решения или перенос его во времени - это также надежный способ минимизации риска.

В заключение заметим, что рассмотренные концептуальные положения могут быть использованы в качестве основы для разработки конкретных методических процедур учета рисков организационных инноваций.