

Глава 6. Риски в преобразующем менеджменте

6.1 Риск как объективное свойство преобразований

Любые преобразования объективно связаны с риском. Об этом свидетельствует сама природа преобразований. Как бы тщательно ни проектировались преобразования, успех их всегда имеет вероятностный характер. Нельзя учесть абсолютно все обстоятельства и условия развития организации. Это обусловлено многофакторной динамикой различных, иногда даже ненаблюдаемых, изменений внешней среды, а также ролью человеческого фактора.





Понятие "риск" можно раскрыть лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как "неопределенность", "вероятность", "условия деятельности", "последствия", "опасность".

Неопределенность возникает и проявляется тогда, когда существует недостаточно информации для оценки явлений и событий, или недостаточно времени для принятия решений о преобразовании, или результатом преобразований является набор возможных альтернатив, вероятность возникновения которых неизвестна. Риск появляется, если преобразование предполагает возникновение различных альтернатив его результата, причем вероятность проявления каждой из них неизвестна.



Преобразующий менеджмент – это менеджмент развития организации, поэтому риск составляет главную его особенность и свойство. Можно со всей определенностью сказать, что это менеджмент рискованного управления, которое характеризуется следующими факторами:

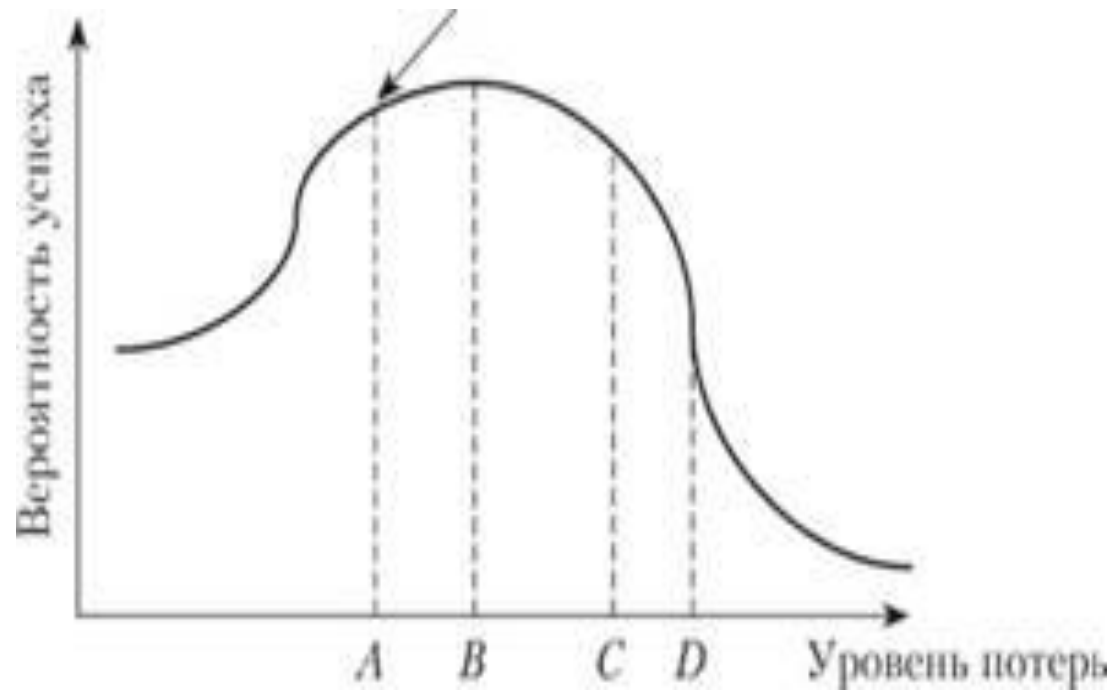
- 1) желанием и потребностью сделать качественный скачок в деятельности организации;
- 2) условиями обостряющейся конкуренции, которые заставляют искать новые преобразования, но при этом не нарушить устойчивого развития организации;
- 3) комплексным решением посредством преобразований совокупности проблем, связь между которыми не является достаточно явной и определенной;
- 4) учетом опасности снижения эффективности управления организацией в связи с возможным нарушением функциональных связей в организации, снижением эффективности системы мотивации, возникновением новых потребностей в росте профессионализма, возникновением конфликтных ситуаций;
- 5) недостаточным информационным обеспечением преобразований, затрудняющим оценку ситуаций, что не может не отражаться на качестве управленческих решений;
- 6) возможными просчетами (в той или иной мере) в области стратегии и тактики управления.

6.2 Классификация рисков по типам преобразований

Риски в преобразующем менеджменте бывают различными. Учет и использование их зависят от знания типологии рисков. В практике учета рисков при реализации преобразований имеет большое значение разделение их на допустимые, критические и катастрофические.



Если построить диаграмму зависимости вероятности успеха преобразований в развитии организации и возможных потерь (определение зон риска), то точки риска будут выглядеть так, как это показано на схеме





В преобразующем менеджменте как самому менеджеру, так и персоналу управления требуется при преобразованиях в рискованных ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с другой стороны, действовать смело и инициативно. Менеджер, ориентированный на развитие организации и осуществляющий преобразования, должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться реализации преобразований и намеченных целей, естественно, при учете границ правомерности риска.



Менеджер, осуществляя различные преобразования, всегда рискует – он рискует, выбирая цели и стратегию развития (это ведь тоже преобразование), изменяя систему мотивации деятельности персонала. Механизм менеджмента – это всегда средства воздействия, содержащие определенную долю риска.

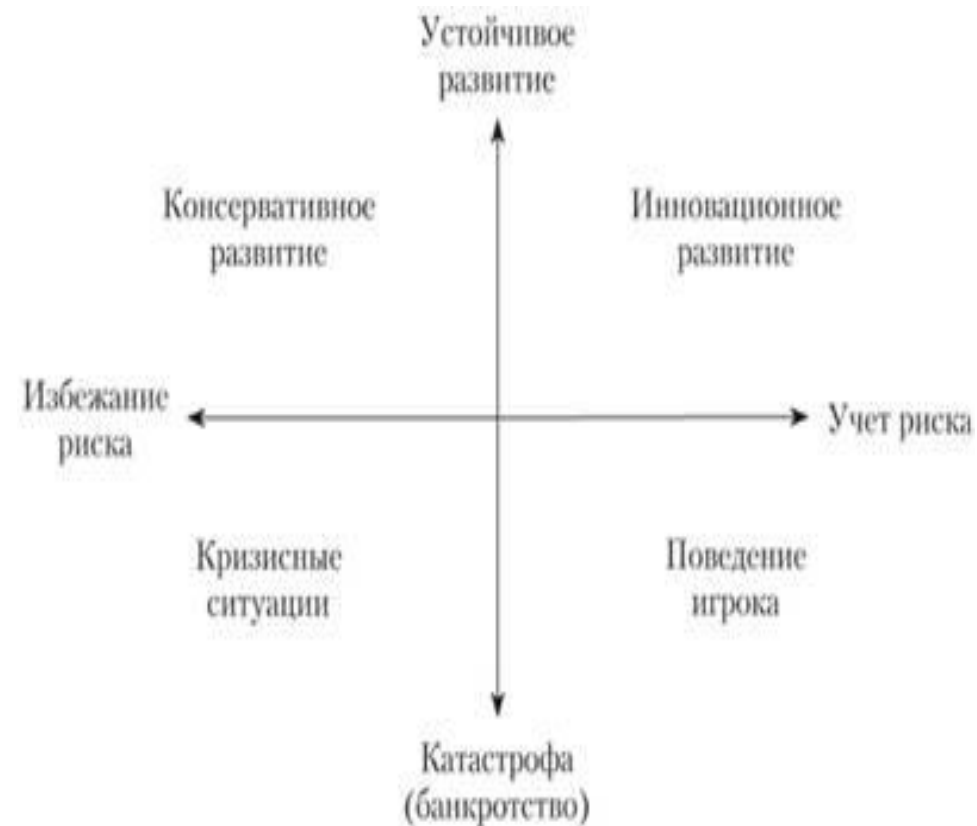
6.3 Отношение к риску в преобразующем менеджменте

Развитие организации в значительной мере зависит от отношения персонала к рискам. Эти отношения зависят от различных факторов: характера и содержания преобразований, организации их реализации, готовности персонала к преобразованиям, профессионализма как команды менеджера, так и персонала организации, существующих условий проведения преобразований.



Отношения не являются раз и навсегда заданными. Они изменяются, и ими можно управлять. Важными факторами такого управления являются анализ ситуации и проектирование преобразований, организация подготовительной работы, объяснение и убеждение в необходимости преобразований, участие персонала в разработке проектов преобразований, подбор персонала, лидерство, обеспечивающее доверие к менеджеру.

Отношение к преобразованию – важный элемент и содержания преобразования, и организации его осуществления.



Отношение к риску в значительной мере зависит от качества преобразований, которое определяется методологией и организацией разработки программ преобразований и оценкой их содержания, назначения и значения в развитии организации.

Существует методика экспертной оценки степени риска в преобразованиях определенного типа. По этой методике эксперты заполняют таблицу, содержащую характеристики преобразования, по которым можно подсчитать коэффициент их рискованности:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент риска} = \\ & = \text{Сумма оценок} / \text{Количество параметров оценки.} \end{aligned}$$

Шкала экспертной оценки рискованности преобразований

Вид риска	Оценка →	1	2	3	4	5	← Оценка
1. Риск меры успеха	Высокий результат						Низкий
2. Риск последствий	Непосредственные						Опосредованные
3. Риск потерь	Большие						Допустимые
4. Риск понимания	Понимание						Сомнение
5. Риск непредвиденных изменений	Внешних						Внутренних
6. Риск глубины преобразований	Значительные						Незначительные
7. Риск нарушения системности	Системные						Бессистемные
8. Риск своевременности	Актуальные						Несвоевременные
9. Риск масштабности	Крупномасштабные						Маломасштабные
10. Риск целесообразности	Целенаправленные						Бесцельные
Коэффициент риска – сумма оценок, деленная на количество параметров оценки							

6.4 Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации

Риски преобразований могут проявляться в различных сферах функционирования и развития организации. Наиболее важными сферами являются финансовая, производственная, инвестиционная, социальная и организационная.





В России наряду с рисками, имеющимися в нормально функционирующей рыночной экономике, рискованные ситуации возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рискованную деятельность российских организаций.

Зарубежный опыт

В зарубежной практике такая информация о возможном партнере, конкуренте или клиенте содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений следует использовать неформальные контакты, встречи "без галстука", которые позволяют получить более полную информацию и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.



Экономическая ситуация в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. При этом стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

