

## ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РИСКОВ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ

В зависимости от принятой концепции различают:

- риск как возможность. В основе этого определения лежит концепция существования взаимосвязи между риском и доходностью. Риск – это не только возможная неудача, материальная или финансовая потеря, но и возможность удачи, благоприятных исходов,

которые могут наступать в результате реализации отдельных удачных решений. Чем выше риск, тем выше потенциальный доход, но тем выше и вероятные убытки. В этом случае задача риск-менеджмента – максимизация дохода при одновременном ограничении или минимизации потерь;

- риск как опасность или угроза. Например, в теории надежности понятие «риск»

Таблица 1

Различия в восприятии проблематики риска

|   | Опасность  | Неопределенность  | Возможность  |
|---|--|---|--|
| Топ-менеджмент, плановики, специалисты по инвестициям |  |   |  |
| Аналитики, линейные менеджеры                         |  |   |  |
| Аудиторы, страховые менеджеры                         |  |   |  |
| Действия  | Согласованность с корпоративными процедурами и правилами. Проведение мероприятий по уклонению от риска и страхование | Анализ информации, статистические исследования. Построение вероятностных распределений на множестве сценариев | Использование возможностей получения повышенной доходности, соответствующих высокому риску |
| Цель  | Распределение ресурсов для сокращения вероятности нежелательных событий  | Сокращение разрывов между принятым и действительным исходом   | Повышение стоимости компании   |

рассматривается как вероятность возникновения отказа (потерь, ущерба) на протяжении определенного периода времени в отношении объекта, подверженного риску. В рамках данного подхода рассматриваются негативные события, такие как финансовые потери, мошенничество, хищения, угроза репутации, ущерб или банкротство, участие в судебных процессах и т.д. В соответствии с этой концепцией, риск-менеджмент призван путем разработки и реализации мероприятий, требующих разумных затрат, уменьшить вероятность наступления нежелательных событий или полного краха организации;

- риск как неопределенность. В рамках данной концепции риск – это возможность недостижения поставленной цели. Данное определение апеллирует к такому теоретическому понятию, как вероятностное распределение возможных исходов (позитивных и негативных). В этом случае риск-менеджмент ставит своей целью уменьшение дисперсии между ожидаемыми исходами и действительными результатами.

Разные люди имеют разную склонность к риску и разный стиль поведения в условиях риска. Как видно из табл. 1, различным уровням управления и различным специалистам свойственно свое отношение к риску. Именно это и создает условия для всестороннего анализа, оценки и управления рисками в рамках одной организации.

Топ-менеджмент должен быть ориентирован на новые идеи, от которых зависит качественный рост. Здесь менеджер должен опираться на видение, не опасаясь риска, стоящего за новизной. А необходимый уровень надежности и устойчивости организации, в соответствии с принятым размером остаточного (приемлемого) риска, обеспечивают страховщики и аналитики.

Практически не существует возможностей, которые были бы относительно свободны от риска. Но тем не менее лишь 30% компаний при оценке рисков используют формализованные процедуры и экспертные методы, прибегают к услугам сторонних экспертов (по данным исследования, проведенного специалистами Ассоциации менеджеров и журнала «Финансовый директор») (Литовченко С. Подходы к управлению рисками на

российских предприятиях // [www.fd.ru](http://www.fd.ru)). Причины такого отношения к управлению рисками связаны, прежде всего, с тем, что руководство организаций часто рассматривает управление рисками как способ, позволяющий подчиненным обосновать будущее поражение, хотя реально речь идет как раз о мерах по повышению вероятности успешного выполнения работы. А специалисты, занятые управлением рисками, опасаются, что если заранее выявленный риск все-таки реализуется, это будет рассматриваться как их ошибка, хотя реально такая ситуация обычно позволяет продемонстрировать, насколько удалось снизить потенциальные последствия риска с помощью превентивных мер.

Таким образом, внедрение управления рисками требует существенного изменения подходов к исследованию организационной культуры и жизненного цикла организации, прежде всего с системно-интеграционных позиций, что позволяет получить ответы не только на вопросы, как и почему эволюционирует организация, но и что в ней претерпевает изменения.

В настоящее время большое внимание стало уделяться трансформации отдельных составляющих внутренней среды организации. При этом предполагается, что для каждого элемента внутренней среды организации свойственны свои тенденции развития. И, следовательно, развитие организации следует рассматривать не просто как смену стадий жизненного цикла, а как результат взаимодействия элементов внутренней среды организации, находящихся на разных стадиях своих собственных жизненных циклов.

Постановка задачи обеспечения организационной безопасности может варьировать в широких пределах. Соответственно варьируют и концепции управления рисками. Основным фактором, определяющим отношение организации к вопросам риск-менеджмента, является степень ее зрелости.

Университет «Carnegie Mellon University» предложил модель определения уровня зрелости компании с точки зрения информационной безопасности. В модели выделяется пять уровней зрелости компании, которым ставятся в соответствие различные уровни понимания проблем не только информационной безопас-

ности организации, но и оценка рисков в целом (табл. 2). На первом уровне проблема управления, как правило, руководством формально не ставится. Она решается сотрудниками по собственной инициативе и, возможно, более эффективно.

На втором уровне проблема обеспечения информационной безопасности решается неформально исходя из сложившейся практики. Комплекс мер (организационных и технических) позволяет защититься от наиболее вероятных угроз, как потенциально возможных, так и имевших место ранее. Вопрос относительно эффективности не ставится. Для данного уровня зрелости организации управления типичной является локальный анализ рисков, когда достаточно перечислить акту-

альные классы рисков и, возможно, описать модели угроз. Таким образом складывается неформальный список актуальных для организации классов рисков, который постепенно пополняется. Если серьезных инцидентов не происходило, руководство организации, как правило, считает вопросы управления рисками не приоритетными.

На третьем уровне в организации целесообразно следовать в той или иной мере (возможно, частично) стандартам и рекомендациям, обеспечивающим базовый уровень безопасности (например, ISO 17799), вопросам документирования уделяется должное внимание.

На четвертом уровне для руководства организации актуальны вопросы измерения параметров, характеризующих степень риска.

Т а б л и ц а 2

**Уровни зрелости организации управления в зависимости от развития риск-менеджмента**

| Уровень зрелости организации управления | Признаки   | Характеристика организации  |
|---|--|---|
| 1. Анархия                              | Сотрудники сами определяют, что хорошо, а что плохо<br>Затраты и качество не прогнозируются<br>Отсутствуют формализованные планы<br>Отсутствует контроль изменений               | Обеспечением безопасности сотрудники могут заниматься по своей инициативе, в соответствии со своим пониманием задач   |
| 2. Фольклор                             | Выявлена определенная повторяемость организационных процессов<br>Знания накапливаются в виде личного опыта сотрудников и пропадают при их увольнении                             | Существуют стихийно сложившиеся процедуры обеспечения безопасности, их полнота и эффективность не анализируются   |
| 3. Стандарты                            | Корпоративная культура записана на бумаге<br>Процессы повторяемы и не зависят от личных качеств исполнителей<br>Информация о процессах для измерения эффективности не собирается | Руководство осознает задачи в области анализа рисков и в организации имеется документация (возможно неполная), относящаяся к анализу рисков   |
| 4. Измеряемый                           | Бизнес-процессы измеряемы и стандартизированы  | Действующие инструкции соблюдаются<br>Регулярно проводится внутренний аудит<br>Руководство уделяет должное внимание вопросам анализа рисков, имеет адекватное представление относительно существующих уровней угроз и уязвимостей, потенциальных потерь |
| 5. Оптимизируемый                       | Акцент на измерении эффективности, оптимизации   | Руководство заинтересовано в количественной оценке существующих рисков, готово нести ответственность  |

На этом уровне руководство осознанно принимает на себя ответственность за выбор определенных величин остаточных рисков. Риски, как правило, оцениваются по нескольким критериям (а не только по стоимостным).

Технология управления рисками остается прежней, но на этапе анализа рисков применяются количественные методы, позволяющие оценить параметры остаточных рисков, эффективность различных вариантов контрмер при управлении рисками.

На пятом уровне ставятся и решаются различные оптимизационные задачи в области обеспечения режима информационной безопасности, например:

– выбрать вариант системы управления рисками, оптимизированной по критерию стоимость/эффективность при заданном уровне остаточных рисков;

– выбрать вариант системы управления рисками, при котором минимизируются остаточные риски при фиксированной стоимости мероприятий по снижению риска.

Кроме того, необходимо отметить, что причины возникновения риска, пути его преодоления и возможные последствия для каждого этапа жизненного цикла организации специфичны.

Жизненный цикл организации – это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования. Стадии жизненного цикла различаются по объемам продаж, движению наличности и прибыли производства в целом.

Организация подвержена большому количеству рисков, предусмотреть все и запланировать мероприятия по борьбе с ними практически невозможно. Как показывает

Т а б л и ц а 3

**Характеристика рисков в зависимости от стадии жизненного цикла организации**

| Стадии жизненного цикла организации   | Степень риска | Возможность управления риском | Потери         | Основные виды риска  | Факторы снижения риска   |
|---|---------------|-------------------------------|----------------|--|--|
| <i>Экспериментная</i><br>(стадия детства)<br>Рождение<br>Выживание  | Очень высокая | Низкая                        | Значительные   | Риск, связанный с личными качествами лидера<br>Риск дефицита ресурсов (материальных, финансовых и трудовых)<br>Риск невостребованности продукции                 | Знания, умение и авторитет лидера<br>Высокая гибкость и мобильность  |
| <i>Пациентная</i><br>(стадия роста)<br>Накопление<br>Структурирование<br>(второе рождение)<br>Становление | Средняя       | Удовлетворительная            | Средние        | Риск дефицита денежной наличности<br>Дефицит производственных мощностей<br>Организационно-технологический риск   | Стремление к инновациям<br>Сплоченность коллектива<br>Высокая доходность инвестиций                          |
| <i>Виолентная</i><br>(стадия зрелости)<br>Трансформация<br>Организационный синтез<br>Обретение миссии     | Низкая        | Высокая                       | Незначительные | Риск потери управляемости (инертность и негибкость организации)<br>Риск непрофессионализма управленческого персонала<br>Операционный риск<br>Ассортиментный риск | Значительные финансовые ресурсы<br>Широкая дифференциация и диверсификация<br>Создание венчурных организаций |
| <i>Коммутантная</i><br>(стадия старения)<br>Стагнация<br>Упрощение<br>Распад                              | Средняя       | Высокая                       | Средние        | Риск ценообразования<br>Информационный риск<br>Риск профицита ресурсов<br>Риск сопротивления изменениям (консерватизм)<br>Неблагоприятная структура капитала     | Высокая техническая оснащенность<br>Отказ от неперспективных производств<br>Снижение издержек                |
| <i>Леталентная</i><br>(стадия умирания)<br>Деструктуризация<br>Перепрофилирование                         | Высокая       | Низкая                        | Значительные   | Информационный риск<br>Риск неплатежеспособности   | Изменение профиля деятельности   |

### Уровни зрелости организации управления по восходящим стадиям жизненного цикла организации

| Стадии жизненного цикла организации   | Уровень зрелости организации управления |
|---|---|
| Экспериментная<br>Рождение<br>Выживание   | 1. Анархия                              |
| Пациентная<br>Накопление<br>Структурирование (второе рождение)<br>Становление               | 2. Фольклор<br>3. Стандарты             |
| Виолентная (стадия зрелости)<br>Трансформация<br>Организационный синтез<br>Обретение миссии | 4. Измеряемый<br>5. Оптимизируемый      |

анализ рисков, работает правило 80/20: примерно 20% рисков создают 80% угрозы. Таким образом, ключ успеха в управлении организацией состоит в умении сосредоточиться на решении проблемы, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так чтобы она смогла развиваться дальше (табл. 3).

Современные теоретики организационного менеджмента, объединяя социальный и рациональный подходы, выделяют пять этапов в жизненном цикле организации (Буянов В.П. и др. Рискология. Управление рисками. М., 2002). В идеале уровни зрелости организации управления можно сопоставить со стадиями жизненного цикла организации (табл. 4).

Приведенное в табл. 4 соответствие уровней зрелости организации управления стадиям жизненного цикла организации определено исходя из предположения, что риск-менеджмент развивается вместе с органи-

зацией, т.е. по мере роста и развития организации оценке рисков уделяется все больше внимания. Но это не всегда так. Анализ распределения организаций по уровню зрелости показывает, что более половины организаций относятся к первому или второму уровню зрелости и не заинтересованы в управлении информационными рисками в любой постановке (Симонов С., Петренко С. Обеспечение информационной безопасности компании // Topmanager. 2003. № 26).

Чтобы описать развитие риск-менеджмента во взаимодействии с развитием организации, необходимо более подробно рассмотреть эволюцию и взаимосвязь элементов внутренней среды организации и жизненного цикла организации.

Другое важное направление исследований – разработка методов оценки конкретных видов риска и оценки эффективности принимаемых в системе управления рисками решений.