**Калькулятор внутренней устойчивости фирмы**

Юрий Юрьевич Eкaтepинocлaвcкий, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления Государственной академии специалистов инвестиционной сферы, советник Российского союза промышленников и предпринимателей.

В хорошие времена легко забыть о риске. Оптимизм пьянит самые трезвые головы, ведь рынки, поступления, прибыли, зарплаты и премии — все растет! Приходят новые люди, осваиваются новые мощности, идеи схватываются на лету, люди растут в должностях. Но именно в такие времена руководители и должны быть особо внимательны к самым ранним симптомам зарождающихся проблем. Именно успех приближает нас к внешним ограничениям, приводит в опасные зоны, привлекает внимание хищников. Но опасности зарождаются не только извне. Успех разжигает внутренние конфликты, приводит к гордыне, самоуспокоенности, лени и т. п. По мере развития успеха все более возрастающая часть внимания и конкретной работы руководителей должна, говоря языком военных, переноситься с развития успеха на обеспечение линий коммуникации, тылов и разведку. В терминологии жизненного цикла они должны в периоды подъема изнутри готовить технологический переход на новый жизненный цикл.

Идеи профессора Гарвардской школы бизнеса Роберта Симмонса позволили разработать калькулятор внутренней устойчивости фирмы. С его помощью руководители могут сканировать диагностично информативные точки и контуры потенциальной напряженности, которые могут вести к конфликтам и нарушению динамичного равновесия в организации. В зависимости от специфики конкретной фирмы и текущего периода жизненного цикла напряженность в этих точках и контурах может быть слишком низкой или слишком высокой. Главное, однако, в том, что обнаружение «неправильного» или «непонятного» напряжения в той или иной точке требует управленческих корректирующих действий, иногда срочных.

В самом простом виде калькулятор имеет три ряда «клавиш», соответствующих трем контурам внутреннего напряжения:

рост;

корпоративная культура;

информационное управление.

В каждой «клавише» этого калькулятора следует выставить оценку по десятибалльной шкале. Результаты суммируются по строкам, а потом по крайней правой колонке, выдавая в нижнем правом регистре общую оценку внутренней рискованности фирмы.

На практике калькулятор может быть более громоздким, так как в него могут включаться и другие точки и контуры потенциальной напряженности в соответствии с особенностями и нуждами конкретной фирмы. Здесь же мы рассмотрим базовую версия калькулятора для успешно развивающихся фирм.

**Инструкция по заполнению**

По 10-балльной шкале оцените состояние дел в вашей фирме в каждой из девяти клеток таблицы калькулятора (0 — уровень низкий, 10 — очень высокий). Просуммируйте ваши оценки по строкам и поставьте суммы в левой клетке каждого ряда. Просуммируйте показатели правой колонки и впишите сумму в нижнюю клетку таблицы.

Таблица 1. Калькулятор внутренней устойчивости фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рост | Уровень требований  результатов работы | + | Темп экспансии  фирмы в целом | + | Уровень опытности  ключевого персонала | = | Показатель рискованности  роста (сумма) |
| Корпора-  тивная  культура | Уровень наказуемости  предпри-  имчивости | + | Уровень сопротивления  плохим новостям | + | Уровень внутренней  конкуренции | = | Показатель рискованности  корпоративной культуры  (сумма) |
| Информа-  ционное  управление | Уровень сложности  и скорости трансакций | + | Уровень наличия разрывов  в диагностике  хода работ | + | Степень децентрализации  и принятия решений | = | Показатель  информационной  рискованности |
|  | | | | | |  | — |
|  | | | | | |  | Показатель  «суммарной»  внутренней  рискованности  (сумма) |

Необходимо начать с напряженности роста, которая может породить проблемы в успешно работающей на данный момент фирме: уровни требований к результатам работы, темпы экспансии и уровень неопытности ключевого персонала. Особенно опасны эти напряженности в молодых, неустоявшихся фирмах. Их молодое и амбициозное руководство требует высоких показателей работы от всех сотрудников. Это может привести к тому, что сотрудники будут идти на завышенный риск, лишь бы не ударить в грязь. Это порождает стремление к результатам любой ценой, даже с нарушением этических и правовых границ, например, может привести к выдаче кредитов клиентам с низкой вероятностью их возврата ради сегодняшнего роста показателей по привлечению новой клиентуры. Признаком избыточного напряжения может быть то, что только высшее руководство генерирует идеи и внедряет их. Низы лишь напрягаются, стараясь «соответствовать» на данную минуту. Еще один такой симптом — особое и явно поощрительное отношение высшего руководства к тем сотрудникам и подразделениям, которые добиваются наивысших результатов. Если разрыв между поощрением средних и наилучших велик, то и напряженность роста велика, и, соответственно, выше балл от 1 до 10.

Вторая клавиша калькулятора, связанная с рисками роста, означает темп роста операций фирмы. Естественно, при благоприятных обстоятельствах необходимы новые производственные помещения, каналы сбыта, линии бизнеса и т. д. Однако все это требует трезвого расчета. Главный вопрос: не слишком ли быстро мы развиваем обороты? Достаточно ли у нас ресурсов для такого роста? Чем больше подозрений, что ответы на вопросы отрицательны, тем выше оценка риска по этому параметру.

Третья клавиша роста — квалификация сотрудников (особенно в аппарате управления). Быстро растущая компания вводит в свой состав относительно много новых сотрудников, что может привести к «уменьшению» квалификации сотрудников с соответствующим снижением качества производимых продукции и услуг, ростом аварийности, а в дальнейшем с ущербом конкурентным преимуществам фирмы. Высокая оценка здесь тоже опасна.

Второй ряд клавиш калькулятора — культура. Это прежде всего, отношения людей в фирме. Поощрение предприимчивости и смелости хорошо в меру. Слишком большое внимание руководства к плохим новостям (тревожным сигналам) разлагает оптимизм и импульс в работе. Слишком малое внимание к плохому снижает порог чувствительности к риску. Соревновательность в работе — это хорошо, но жесткая конкуренция между сотрудниками одного и того же коллектива может быть разрушительна. Слишком высокие оценки говорят здесь о высокой рискованности.

Третий ряд клавиш рискового калькулятора оценивает адекватность информационной работы в фирме.

Типичная первая реакция руководителей многих фирм и слушателей школ бизнеса на результаты, полученные с помощью этого калькулятора риска, — удивление. Но после некоторого размышления и обсуждения руководители в большинстве случаев соглашались с полученными результатами и активно участвовали в разработке программ управления риском. Например, директор предприятия может понимать, что новый цех запущен рановато, но не настолько, чтобы беспокоиться об этом. Но синергическое влияние избыточной напряженности в нескольких точках одновременно, выявленное с помощью калькулятора риска, делает эту торопливость серьезно опасной с финансовой точки зрения.

Калькулятор может применяться для диагностики внутренних рисков несколькими способами:

Во-первых, он может раздельно применяться в группах руководителей разного уровня и в группах руководителей из разных подразделений. Полученные результаты сравниваются, а причины серьезных расхождений анализируются.

Во-вторых, с помощью калькулятора можно выявлять рисковую траекторию организации во времени, проводя исследования периодически и сравнивая получаемые результаты. Эта траектория может показывать, что организация различными своими частями движется в опасные зоны.

В-третьих, применение калькулятора риска может проводиться не только анонимно. В случае если сотрудники, участвовавшие в работе по оценке внутренних рисков, идентифицируют себя, отвечая на вопросы, их ответы можно хранить, а затем анализировать изменения в оценках данного сотрудника, сравнивать ответы разных сотрудников, изучать характер изменения оценок данного сотрудника при переходе с одной должности на другую.

В-четвертых, полученные с помощью калькулятора риска данные можно анализировать не только по строкам, но по всем сочетаниям симптомов напряженности в организации. Такой анализ дает возможность выявлять синергические проблемы, которые возникают из-за одновременного появления напряженности в двух или нескольких точках одновременно.

Понятно, что этими четырьмя способами возможности применения инструментов, подобных калькулятору, не исчерпываются.

Рекомендуется пользоваться следующими критериями оценки внутренней рискованности фирмы:

Если суммарная оценка попадает в разряд от 18 до 40 баллов, то внутренняя рискованность фирмы невысока, но, возможно, активы фирмы и ее потенциал используются недостаточно интенсивно. На первый взгляд ситуация кажется спокойной, а риски — низкими. На самом деле вялая фирма рискует быть просто выброшенной с рынка, так и не проснувшись по-настоящему.

Если суммарная оценка внутренней рискованности попадает в зону от 42 до 68 баллов, то ситуация в целом устойчивая. Однако в этом случае следует обратить внимание на профиль оценок, их равномерность.

Если суммарная оценка внутренней рискованности доходит до 70 баллов — это явный сигнал тревоги: требуются срочные действия. В этом случае руководство фирмы должно нажать на все рычаги и включить все системы контроля над риском, чтобы вывести еще успешную организацию из опасной зоны слишком высокого риска, который может превратить успех в поражение.