

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИКІВ

В статті розглянуті питання ролі персоналу в процесі визначення факторів стратегічних ризиків підприємства. Запропонована процедура оцінки ризику невиконання цілей, яка відрізняє виокремлення груп співробітників на підставі трансформованої матриці «зміни – опір», яка враховує характеристики персоналу по відношенню до цілей.

В статье рассмотрены вопросы роли персонала в процессе определения факторов стратегических рисков предприятия. Предложена процедура оценки риска невыполнения целей, которая различает работников на основе трансформации матрицы «изменения-сопротивление», которая учитывает характеристики персонала по отношению к целям.

The article questions the role of the staff in the process of determining factors of strategic risks of the enterprise . A procedure for assessing the risk of non-compliance purposes, which differentiates between employees on the basis of the transformation-change "matrix resistance", which takes into account the characteristics of personnel in relation to objectives.

Ключові слова: ризики, фактори стратегічних ризиків, експертні методи оцінки ризиків, ранжування, зміни, опір.

Ключевые слова: риски, факторы стратегических рисков, экспертные методы оценки рисков, ранжирование, изменения, сопротивление..

Keywords: risks, strategic risks factors, expert risk assessment techniques, the ranking changes resistance.

Вступ. Ризикові ситуації виникають при вирішенні неструктурованих, структурованих та слабо структурованих проблем і відсутні при вирішенні стандартних проблем. Тобто ризик має місце в циклі стратегічного та поточного управління і практично відсутній на рівні оперативного управління. Ризик невиконання цілей пов'язаний із тим, що реалізація стратегічних цілей не є автоматичним процесом. Персонал організації розуміє необхідність змін в організації. Разом з тим далеко не всі робітники визнають потребу змінюватися відповідно до поставлених цілей. Нові цілі організації і відповідно до них зміни в організації планує топ-менеджмент, проте здійснюють їх підлеглі, яким доводиться змінювати свою поведінку. На цій основі й виникає опір.

Постановка завдання. Оскільки ризики в значній мірі впливають на економічні результати господарської діяльності підприємств, питання

управління ними завжди були в полі зору науковців, спеціалістів та практиків і дістала належне відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме: В.В.Вітлінського, В.М.Гранатурова, С.М.Ілляшенка, В.Є. Момота, Б.М.Андрушківа, О.Є.Кузьміна, С.І.Наконечного, О.А.Устенка, В.В.Черкасова, Д.А.Штефанича, О.І.Ястремського та інших.

В процесі управління стратегічними ризиками треба ідентифікувати два типи факторів відповідно пов'язаних з ризиком невиконання цілей та ризиком погроз зовнішнього середовища або втрат від невикористаних можливостей.

Як довели сучасні науковці у явищі опору немає нічого неістотного. Більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування, тому порушення їх звичного способу праці визиває побоювання. До того ж чисельні співробітники мають своє власне уявлення щодо здійснення розвитку організації. Люди, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів і норм. Тому вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку персоналу нерідко може бути потужною силою, яка істотно впливає на виконання цілей організації і таким чином стає потужним фактором ризику.

Результати дослідження.Якість експертної оцінки ризиків в значній мірі залежить від якості підбору експертів. При використанні експертних методів важливим є досягнення узгодженості між фахівцями, тому оцінки експертів піддаються аналізу на несуперечність: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого фактору не повинна перевищувати 50 відсотків. Якщо кількість експертів більше трьох, то оцінки піддаються попарному порівнянню. У разі виявлення між думками експертів істотних протиріч, вони обговорюються на спеціальних нарадах.

У практичній діяльності використовують як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні оцінки ризиків. Перевагою індивідуальної експертизи є оперативність отримання інформації для прийняття рішень і відносно невеликі витрати. Проте недоліком є високий рівень суб'єктивності, і, як наслідок,

відсутність впевненості в достовірності отриманих оцінок. Зазначений недолік усувають колективні експертні оцінки. Найбільш розповсюдженим способом їх проведення є метод Дельфі, який передбачає проведення експертного опитування у декілька турів, впродовж яких кожний з експертів надає оцінку явищу, що досліджується. Після обробки результатів опитування з ними знайомляться всі члени комісії. Обробка отриманої від експертів інформації передбачає розташування всіх оцінок у порядку їх спадання та визначення медіани і кватилей, які розбивають їх на чотири інтервали. Експерти, чії оцінки потрапляють в крайні інтервали, повинні обґрунтувати свою точку зору. З їх оцінками, без зазначення від кого вони отримані, знайомлять інших експертів. Така процедура, в разі необхідності, дає можливість фахівцям змінювати свою оцінку, враховуючи обставини, на які вони могли не звернути увагу в першому турі опитування. Завдяки такій процедурі підсумки другого і наступних турів опитування дають, як правило, менший розкид думок. Процес продовжується доти, поки просування до зближення точок зору експертів не стає незначним.

При використанні методу експертних оцінок можуть виникнути похибки, що пов'язані із: браком інформації про досліджуваний об'єкт; недостатньою компетентністю експертів; зацікавленістю експертів у результатах експертизи, яка неминуче позначається на їх достовірності. Зазначені похибки можна усунути за допомогою правильної організації експертної процедури, починаючи з підбору експертів і завершуючи процесом обробки їх точок зору.

Застосування експертних методів пов'язано з низкою проблем, а саме: визначення оптимальної кількості експертів; відбір експертів; формалізація експертних оцінок; узгодження оцінок експертів.

Всі зазначені проблеми вирішуються у відповідності із складністю завдань, що оцінюють експерти, та з урахуванням специфіки галузі. Тобто воно може бути типовим для певної галузі та певних завдань.

Найбільш прийнятним є підхід формування групи експертів, що базуються на принципі – кількість спеціалістів повинна відповідати кількості проблем, що

розглядаються. Такий підхід веде до формування групи експертів в якій представлені по одному фахівцю за кожним напрямком завдання, що вирішується. Кількість експертів нами буде визначено пізніше після визначення сегментів факторів ризику.

Для відбору експертів спочатку складають список компетентних осіб та обирають їх за допомогою спеціальних методів [1, с.34-43; 2]:стажем роботи та посадою, що він займає;ступенем надійності експерта (відносної частоти випадків, коли експерт дав найбільш близькі до істини оцінки);ступенем відносної надійності експерта (відношення ступеню надійності даного експерта до надійності групи експертів, що були учасниками певної експертизи);самооцінкою;оцінкою групою кожного спеціаліста. систематизовані нами переваги та недоліки зазначених методів [3, с.48],табл.1.

Таблиця 1

Оцінка методів відбору спеціалістів

Методи відбору спеціалістів	Переваги	Недоліки
За стажем роботи та посадою, що він займає	Простий у використанні	Дає ненадійні результати
За ступенем надійності експерта	Оцінка експертів проводиться за результатами минулої діяльності	Вимагає накопичення інформації щодо роботи окремих експертів
За ступенем відносної надійності експерта	Оцінка експертів проводиться за результатами минулої діяльності	Вимагає накопичення інформації щодо роботи експертних комісій та окремих експертів
За самооцінкою	Дозволяє визначити рівень здібностей спеціаліста	Менш об'єктивний, ніж статистичні методи
За оцінкою групою кожного спеціаліста	Дозволяє визначити рівень здібностей спеціаліста	Вимагає, щоб кандидати в експерти добре знали один одного.

Ми пропонуємо обирати експертів з робітників підприємства. При складанні списку компетентних осіб, на наш погляд, доцільно буде використати метод за стажем роботи та посадою. Останній дозволить застосувати метод оцінки групою кожного спеціаліста, оскільки кандидата в експерти на підприємстві знають. Звичайно, що відібрані експерти будуть мати різну компетентність. Тому ми вважаємо за доцільне ввести коефіцієнт компетентності експертів для оцінки впливу ризик-факторів.

Крім того цілі встановлюються на етапі стратегічного управління, тому під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з комунікаційними бар'єрами, а саме – неправильну передачу або неправильну інтерпретацію інформації щодо постановки цілей від вищої ланки керівництва підприємства до основних працівників через середню та нижню ланки менеджерів, що призводить до нерозумінням персоналом цілей організації. Як результат – нові орієнтири не підтримуються робітниками і мають ризик бути недосягнутими. Таким чином, можна виокремити два фактори, що впливають на ризик невиконання цілей: прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм; правильне розуміння цілей.

Невиконання цілей організації можна розглядати як окремий випадок опору змінам. У даному разі це будуть будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню стратегічних цілей організації. Цей опір може мати різну силу й інтенсивність. Шляхом логічних міркувань ми приходимо до правомірного висновку, що відому матрицю «зміни – опір» [4, с.630-645], можна трансформувати наступним чином, рис.1.

Для визначення до якої категорії відносяться співробітники доцільно розробити спеціальні тести з двох типів питань: на перевірку розуміння й лояльності співробітників та контролю правдивості відповідей.

На підставі обробки тестів та з використанням наведеної матриці всіх співробітників по відношенню до цілей організації можна розділити на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи.



Рис.1 Матриця відношення співробітників до цілей організації

Систематизувати обробку тестування співробітників пропонуємо з використанням наступної табл. 2.

Таблиця 2

Оцінювання відношення співробітників до цілей організації

Категорія співробітників	Характеристика співробітників по відношенню до цілей організації	Значення характеристики співробітника для організації	Кількість балів
1. Прихильники	Повне розуміння цілей і згода з ними	Найбільш оптимальний варіант	3 бали
2. Пасивні прихильники	Згода додержуватися обраній цілі, але невірне її розуміння	Проблеми комунікації	2 бали
3. Супротивники	Розуміння цілі, проте неприймання її	Нелояльні співробітники	1 бал
4. Небезпечні елементи	Неприймання цілі та її нерозуміння	Найбільш негативний варіант для організації	0 балів

Виконання оцінки опору змінам можна провести через розрахунок відповідного коефіцієнту [4, с.434]:

$$K_o = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m k_i \times n_i}{3 \times n}, \quad (1)$$

Де: K_o – коефіцієнт опору; n_i – кількість співробітників, які набрали k_i балів; n – чисельність співробітників.

Якщо $K_o = 0$, ризик опору виконання цілей в організації відсутній, у протилежному випадку ($K_o = 1$) ризик є максимальним.

Визначення причин опору виконання цілей потребує розподілу співробітників на лояльних та розуміючих цілі організації. Для цього доцільно розрахувати відповідні коефіцієнти:

$$K_{л} = 1 - \frac{n_{л}}{n} \times 100, \quad (2)$$

Де: $K_{л}$ – коефіцієнт лояльності співробітників до цілей організації; $n_{л}$ – кількість лояльних співробітників.

$$K_p = 1 - \frac{n_p}{n} \times 100, \quad (3)$$

Де: K_p – коефіцієнт розуміння співробітниками цілей організації; n_p – кількість співробітників, що розуміють цілі організації.

Коефіцієнт лояльності надає інформацію стосовно згоди співробітників слідувати цілям, коефіцієнт розуміння – стосовно стану комунікаційних каналів організації. Визначені за допомогою перелічених коефіцієнтів причини опору можна усунути відповідними діями.

Висновки. По-перше, ризик невиконання цілей пов'язаний з впливом двох факторів: прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм; правильне розуміння цілей. Цей принциповий висновок дозволив невиконання цілей організації розглядати як окремий випадок опору змінам, що стало підставою трансформування відомої матриці «зміни – опір» на підставі якої виокремлено групи співробітників: прихильники; пасивні прихильники; супротивники та небезпечні елементи. Способом ранжування факторів ризику невиконання цілей з використанням трансформованої матриці опору змінам повинна стати розроблена автором шкала, яка враховує характеристики

співробітників по відношенню до цілей організації та значення характеристики співробітника для організації за групами співробітників.

По-друге, блок оцінки ризику невиконання цілей доцільно конкретизувати через низку логічних процедур: розробка тестів; тестування співробітників; обробка тестів та розподіл співробітників за категоріями опору змінам; розрахунок коефіцієнтів опору, інформованості та лояльності; співставлення коефіцієнтів з нормативними значеннями; прийняття рішень щодо необхідності розробки певних заходів. Перелічені дії дозволяють обґрунтувати низку заходів, що підвищують готовність і знання персоналу та керівників організацій до змін і в кінцевому разі протидіють ризику невиконання цілей.

Перспективами подальшої розробки можуть бути дослідження проблем опору персоналу організаційним змінам, які необхідні для подолання кризової ситуації.

Література

1. Бешелев С.Л. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Л. Бешелев, Ф.Г. Гуревич - 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.
2. Соловьева Д. Экспертные методы в маркетинге / Д. Соловьева: [Электронный ресурс ПУСКУ]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_1321/
3. Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Формалізація оцінювання ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств. /Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. – № 2(12). – С. 47-51. Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
4. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П.Дженстер, Д.Хасси. Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Вільямс, 2004. – 368с.
5. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: «Дашков и К0», 2009. – 880 с.