

УДК 005.931.1

А.В. Савин

## СПЕЦИФИКА ХВОСТОВЫХ РИСКОВ, УГРОЖАЮЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** В статье рассматриваются примеры хвостовых рисков промышленных компаний. Последовательно анализируются риски банкротства организации, утраты материально-технической базы организации, обнуления ее доходов из-за ухода клиентов, массового оттока персонала, безрезультативности исследований и разработок. Делается вывод о необходимости управления хвостовыми рисками и даются рекомендации по противостоянию им на уровне организации.

**Ключевые слова:** хвостовые риски, экономическая безопасность организации, банкротство фирмы, доходы компании, увольнение сотрудников, исследования и разработки.

Alexey Savin

## SPECIFICS TAIL RISKS THAT THREATEN ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

**Annotation.** This article discusses examples of tail risks of industrial companies. Consistently analyzes the risks of bankruptcy organization, the loss of material and technical base of the organization, reset its revenue due to the loss of customers, staff exodus, inconclusive research and development. The conclusion about the need to manage tail risk and provides recommendations to counter them at the level of the organization.

**Keywords:** tail risks, economic security organization, the bankruptcy of the company, the company's revenues, dismissal of employees, research and development.

Эффективность обеспечения экономической безопасности промышленной организации зависит, в том числе, и от способности менеджмента компании справляться с задачей надлежащего воздействия на хвостовые риски фирмы. К подобным рискам, которые имеют второе название – остаточные, относятся риски с крайне малой степенью вероятности возникновения и катастрофическими последствиями для организации. Свое название эти риски приобрели из-за места их расположения на кривой нормального распределения, как показано на рисунке 1. События, соответствующие реализации данных рисков, получившие наименование «черные лебеди», подробно рассмотрены в работе Н. Талеба [5].

Закономерным итогом развития организации является ее смерть в соответствии с теорией жизненного цикла компаний И. Адизеса [1]. Прекращение деятельности фирмы может произойти по разным причинам, как естественным, так и насильственным. Возможно, собственник потерял интерес к своему бизнесу и попросту выводит из него капитал, а могут начаться проблемы с обслуживанием долгов компании. Многие исследователи ставили перед собой задачу прогнозирования возможного банкротства организации, в частности, рекомендации, заслуживающие внимания, содержатся в работе [6]. Рассуждая является ли банкротство промышленной организации хвостовым риском, невозможно прийти к однозначному мнению. У ряда организаций может быть неблагоприятная ситуация с платежеспособностью и финансовой устойчивостью, а следовательно они ближе к банкротству, и оно не является таким уж невероятным фактом, а для других компаний банкротство в обозримой перспективе исключено из-за доминирующей конкурентной позиции. Запас финансовой прочности со-

здает иллюзию защищенности организации от возможного банкротства, поскольку оно маловероятно. В этом и заключается опасность хвостовых рисков. Из-за их малой степени вероятности, по сути, ими никто в компаниях не занимается и не существует плана действий на случай их материализации. Есть еще одно объяснение такой пассивности управленческого персонала. По его мнению, реализация хвостовых рисков фирмы – это последствия глобальных ударов по мировой и национальной экономике, с которыми должны бороться соответствующие органы государственной власти и управления. В атмосфере финансово-экономической турбулентности невозможно оставаться островком спокойствия. В ситуации, когда серьезно ухудшается конъюнктура рынка, руководство организации может попытаться списать неудачи по причине своей некомпетентности и неподготовленности на объективные рыночные факторы. Действительно достаточно сложно идентифицировать ошибки управленцев, если на них нет прямого указания. Как правило, действует целый сонм движущих сил. Относительно возникновения маловероятных событий всегда есть оправдание, что этого никто не ожидал, и этого не было ни в одном прогнозе.

Банкротство организации – это уже финальная стадия развития организационного кризиса, которому может предшествовать реализация иных хвостовых рисков. Для промышленной организации к разряду фатальных событий можно отнести полную потерю производственных мощностей по разным причинам, в том числе в результате аварии, пожара, диверсии. Есть нетривиальные способы выхода из такой ситуации, к примеру, нестандартно поступила российская компания «Аскона», производящая спальные матрасы, когда после пожара на своем предприятии, она разместила заказ на изготовление своей продукции у конкурента [2]. Даже если имущество застраховано надлежащим образом, на воспроизводство материально-технической базы необходимо определенное время, в течение которого клиенты могут уйти к другим партнерам, как к российским, так и к зарубежным.

Полная потеря клиентской базы тоже сама по себе является хвостовым риском, так как при этом происходит обнуление операционных доходов. Первым звонком будет ситуация, когда на смену ушедшим клиентам не получится привлечь новых потребителей. Есть масса причин, почему организация терпит поражение в конкурентной борьбе, но практически всегда, когда меняется ключевой фактор конкурентоспособности, требуется перестройка работы компании. Если вовремя не осуществить необходимые мероприятия, то можно утратить рычаги влияния на рыночную ситуацию. Еще одна опасность заключается в технологии «приведи друга», которая активно используется во всех сферах бизнеса. Такой прием стимулирует клиента, покидающего вашу компанию, увести за собой и других потребителей, за это он получит определенные преференции от нового партнера. Клиенты очень чувствительные к изменению пула потребителей. Сразу за уходом имиджевого потребителя начинают думать о прекращении отношений и другие партнеры без такого статуса. Одномоментный массовый исход клиентов может быть следствием реализации дискредитационных рисков, когда имиджу, товару или сервису компании нанесен непоправимый ущерб.

В промышленных организациях уделяют значительное внимание вопросам кадрового обеспечения. В поисках будущих сотрудников некоторые российские компании приходят уже в детские сады, чтобы со столь юного возраста начать готовить смену для действующих работников. В России из-за демографической ямы 1990-х гг., с одной стороны, и роста промышленного производства, с другой стороны, борьба за сотрудников будет ожесточенной. Для закрепления работников в фирме компаниям придется идти на все большие и большие траты, такие как финансирование строительства жилья, чтобы потом сдавать его внаем своим служащим, или организация льготной ипотеки для сотрудников, субсидирование получения образования, выдача долгосрочных займов под низкие проценты. И все равно эти и другие мероприятия не могут навечно привязать работников к компании по примеру контракта пожизненного найма в Японии.

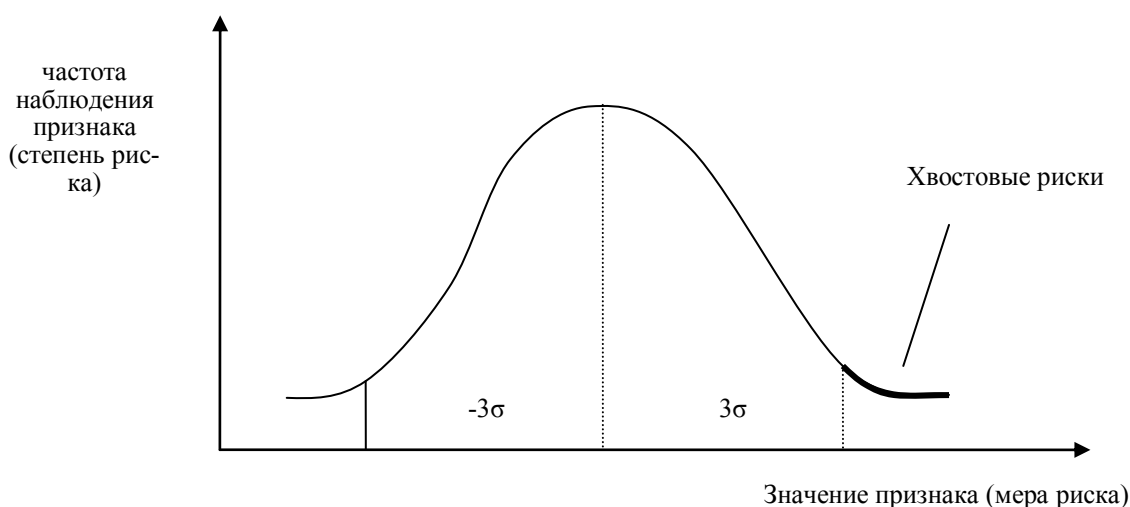


Рис. 1. Хвостовые риски на кривой нормального распределения

Возможна ситуация, когда одновременно сотрудники в массовом порядке будут увольняться из организации, что критическим образом повлияет на экономическую безопасность компании, приведя к параличу ее деятельности. Уже сейчас есть примеры, когда работники целыми отделами переходят в конкурирующие организации, нанося тем самым двойной урон: во-первых, оголяется фронт работ в покидаемой компании и, во-вторых, происходит усиление конкурента. Мощным стимулом миграционных процессов является более высокая оплата труда на новом месте работы, но это не единственная причина, также важно наполнение социального пакета, который предлагает работодатель. Одновременный уход сотрудников может объясняться ухудшением условий труда, которые неблагоприятно воздействуют на здоровье трудящихся. Работодатель может попытаться скрыть подобные факты, но тем сильнее будет протестная реакция при их огласке.

Ранее сдерживающим механизмом перетока кадров из организации в организацию являлся дефицит рабочих мест, но с возобновлением экономического роста в РФ эта препятствие постепенно будет устранено. Также движение персонала сдерживали такие психологические факторы как опасения относительно честности нового работодателя, но усилия, которые предпринимает российское государство в лице уполномоченных органов, способны создать условия для достойного труда. Правительство РФ держит на контроле ситуацию с задолженностями по заработной плате и требует решения этой задачи от местных властей, которые должны оказывать соответствующее давление на работодателей.

Все большую мобильность приобретают российские трудовые ресурсы. Постепенно уходит в прошлое принцип работы там, где проживаешь, ему на смену приходит принцип жить там, где есть подходящая работа. Популярным становится способ кадрового обеспечения промышленных организаций, основанный на трудовых десантах. Это новая реальность для работодателей, когда они приходят к пониманию, что работник более не привязан к предприятию из-за невозможности покинуть свое постоянное место проживания. Расширится применение вахтового метода работы, когда работники пребывают на предприятие на определенный срок, а потом уезжают для восстановления своей трудоспособности в свой регион, а впоследствии снова возвращаются на работу.

Когда одновременно большое количество сотрудников подают заявления на увольнение, у менеджмента предприятия складывается впечатление о срежессированности данной акции. Первыми под подозрения в авторстве попадают конкуренты, но не всегда это обстоит именно так. Увольнение

может быть последним аргументом в споре работника с работодателем, когда их взаимоотношения заходят в тупик. Интересы сотрудников должны отстаивать профсоюзы, но в России они не являются реальной силой, так как находятся под контролем работодателей. Вполне возможна самоорганизация работников без участия каких-либо структур, нужны лидеры, которые поведут коллектив за собой. Менеджмент фирмы, возможно, попытается вступить в переговоры, чтобы предприятия покинули только возмутители спокойствия, а остальные работники остались. Но проявленная работниками нелояльность может заставить руководителей постепенно провести принудительное обновление коллектива, если утраченное доверие не будет восстановлено. Работодатель способен максимально усложнить процесс перехода сотрудников на новое место работы, выдав в том числе нелестные рекомендации.

К крайне тяжелым последствиям для экономической безопасности организации может привести материализация риска выявления массового брака продукции на стадии эксплуатации. Конструкция изделия вполне способна изначально иметь дефекты, которые не будут выявлены на стадии испытания и сертификации продукции. Только при ее использовании конечными потребителями они обнаруживаются. Такие новые знания могут быть сопряжены с получением ущерба здоровью и жизни пользователей продукции. В автомобилестроении стала широко распространенной практика отзыва автомобилей из-за выявления конструктивных неисправностей. В частности осенью 2016 г. в России компания Toyota была вынуждена обратиться к своим покупателям с просьбой вернуть на время 220 тыс. автомобилей для проведения работ по предотвращению угрозы утечки топлива путем замены топливозаборника на модернизированный вариант. Сама компания назвала данную меру «превентивной, так как вероятность возникновения неполадок крайне мала» [3]. Ранее, в июле этого же года «Toyota отзывала в России 139 тыс. автомобилей RAV4 из-за риска повреждения ремня безопасности при срабатывании подушки безопасности» [3]. В планетарном масштабе за последнее время на наиболее крупный отзыв автомобилей пошла компания Fiat Chrysler. «Автопроизводитель отзовет почти 2 млн автомобилей по всему миру. Причиной этого послужил дефект, из-за которого при некоторых типах аварий могла не сработать подушка безопасности и натяжитель ремня безопасности. По данным компании, из-за дефекта погибли три человека и еще пятеро получили ранения» [7]. Причинами отзыва автомобилей могут быть не только проблемы с «железом», но и с программным обеспечением [8]. Несмотря на такие факты, потребители не отворачиваются от автогигантов и продолжают активно покупать их продукцию. Причин этому несколько. Во-первых, все работы по устранению дефектов проводятся быстро и бесплатно для клиентов, во-вторых, компании используют обтекаемые формулировки для обозначения проблем и у потребителей не возникает ощущения, что они ездят верхом на mine замедленного действия и, в-третьих, компании активно поощряют потребительскую лояльность, прежде всего через предоставления скидок для постоянных покупателей.

Приемы, которые срабатывают в продажах для личного потребления, являются не состоятельными в продажах для бизнеса. Если однажды придется столкнуться с ситуацией, когда вся продукция, произведенная предприятием-партнером за достаточно долгий срок, является браком, то вторично сотрудничать с этим поставщиком никто не пожелает, так как нет никаких гарантий, что данная проблема не повторится. Надлежащее качество продукции – это основа ее конкурентоспособности, и если система качества предприятия не в состоянии его обеспечить, значит, сам бизнес выстроен неправильно, неверно организованы бизнес-процессы. В тоже время пониженный уровень качества продукции может быть частью коммерческой политики организации с целью сокращения себестоимости производства. В такой ситуации приобретатель подобных товаров, как правило, знает о несовершенстве продукта и осознанно на это идет, надеясь извлечь собственную выгоду.

Определенную сложность представляет механизм разрешения хозяйственных споров относительно поставки некачественной продукции. Система сертификации товаров и предприятий должна

ставить ей определенный заслон, но сама продукция, к примеру, машиностроения, стала настолько сложной, что даже двусторонняя ее приемка, как у изготовителя, так и у заказчика, не в состоянии выявить все возможные дефекты. Естественно изготовителю невыгодно брать бремя ответственности за неисправности на себя, поэтому он старается переложить его на потребителя, списывая сбои, отказы и аварии на неверный режим эксплуатации оборудования. Причиной таких действий является желание не только сэкономить на гарантийном ремонте, но и намерение не допустить деформации имиджа организации в целом и ее продукции в отдельности. Для разрешения конфликта приходится обращаться к третьей стороне, которая должна вынести свое заключение о степени виновности сторон. В ряде случаев необходимы сложные дорогостоящие экспертные процедуры, затраты на которые так или иначе будут включены в совокупные издержки одной из сторон или будут поделены между ними, что в итоге приведет к удорожанию продукции для конечного потребителя.

Риск безрезультативности научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), которые проводит организация, в случае его реализации также способен нанести сокрушительный удар по экономической безопасности компании. В настоящий момент времени фирмы-производители идут по наиболее простому пути улучшения свойств производимых ими продуктов. Разработкой радикально новых технологий занимается оборонно-промышленный комплекс и в гражданский оборот они попадают с большим временным запаздыванием.

Инициативные исследования всегда сопряжены с большим риском, так как попытка коммерциализации их результатов далеко не всегда заканчивается успехом. Финансовые бреши, которые создают такие изыскания, способны компенсировать только крупные компании – гиганты индустрии, небольшие и средние компании в таких условиях могут оказаться нежизнеспособными. Но даже для крупных компаний череда технологических неудач может стать причиной их преждевременной гибели. Заранее предугадать какое направление исследований окажется верным и не приведет в тупик – провидческий талант, которым должны обладать менеджеры фирмы, ответственные за НИОКР. Помимо очевидного набора знаний руководителям необходимо уметь на раннем этапе разглядеть перспективы зарождающейся технологии. Помимо того, что нужно увидеть будущее, необходимо еще уметь защищать свои позиции, выстраивая безупречную доказательную базу. В первую очередь следует убедить финансистов компании не проводить «удушающие приемы» путем оптимизации затрат на различные научные темы НИОКР. Нужно подготовить руководство компании к тому, что может потребоваться длительное время, чтобы появились зримые результаты исследований и разработок. При первых неудачных промежуточных итогах нужно взвешенно оценить дальнейшие перспективы и постараться не уподобляться нерадивым ученым, которые утоляют собственное любопытство за счет работодателя. Еще одним сложным моментом является то, что в работе исследователя большой процент времени занимают размышления, которые не имеют вещественной природы, и которые документально никак не оформляются, но сопряжены с затратами, прежде всего на заработную плату и отчисления на социальные нужды. Создается такая ситуация, когда долгое время компания работает в минус, надеясь на доходы в будущем, которые покроют ранее понесенные расходы.

Получив положительные результаты НИОКР, руководство фирмы должно принять решение, как они будут охраняться. Есть вариант получения патента и вариант режима ноу-хау. Неверно выбранный способ может перечеркнуть все достигнутое. Конкуренты из патента имеют возможность узнать ключевые особенности новшества, которые могут помочь им доработать изобретение и получить свой патент, способный заблокировать развитие продукта силами фирмы-первопроходца. Для охраны изобретения в режиме ноу-хау необходимо прикладывать колоссальные усилия по защите коммерческой тайны. Современный уровень развития промышленного шпионажа делает эту задачу трудновыполнимой. По результатам общероссийского исследования, проведенного аналитическим центром компании SearchInform, был сделан вывод о том, что «больше половины опрошенных ком-

паний (52 %) столкнулись в 2015 г. с утечками конфиденциальной информации» [4]. Слабым звеном являются люди – персонал организации, который, по самым разным мотивам, может поддаться искушению извлечь выгоду от посвященности в секреты своего работодателя. Сотрудниками могут быть замотивированы личными обидами из-за недооценки их заслуг перед компанией, которая, например, выражается в виде застоя в карьерном росте. Работники способны пойти на торговлю коммерческой тайной в целях мести каким-то конкретным коллегам и прежде всего своему непосредственному руководству. Также сотрудники могут ошибочно считать, что раз они торгуют результатами своего труда, то поэтому не совершают никакого преступления. Самая прозаичная причина преступной деятельности – это желание получения определенной финансовой надбавки к тем суммам, что выплачивает в качестве жалования организация. Для кого-то из персонала притягательной является сама атмосфера шпионажа, которая способна принести острые ощущения, в которых нуждаются клерки, уныло проводящие свои рабочие дни за столами перед компьютерами. Такая игра может закончиться весьма печально, в том числе и реальными сроками тюремного заключения, о чем сами шпионы не задумываются.

Разрушительная сила хвостовых рисков требует специального режима управления ими. При разработке стратегии развития компании (а также других плановых документов) необходимо изучить вопрос как будущие действия компании скажутся на уровне ее хвостовых рисков. При появлении первых симптомов реализации хвостовых рисков следует вести в действие заранее разработанный комплексный план специальных противорисковых мероприятий, который должен актуализироваться с определенной периодичностью. В целом не следует пренебрегать угрозой хвостовых рисков из-за их малой вероятности, так как именно такие события вершат судьбу организации.

#### *Библиографический список*

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 500 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.
2. Денисова, Д. Уложат всех / Д. Денисова // Эксперт. – 2008. – № 8. – С. 32–36.
3. Калюков, Е. Toyota отозвала в России 220 тыс. автомобилей из-за угрозы утечки топлива [Электронный ресурс] / Е. Калюков. – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/society/05/10/2016/57f4fa2b9a79473be95563c1> (дата обращения : 01.02.2017).
4. Короткова, Т. Россия: в 2015 г. больше половины компаний столкнулись с утечками информации [Электронный ресурс] / Т. Короткова. – Режим доступа : [http://www.cnews.ru/news/line/2016-01-29\\_rossiya\\_v\\_2015\\_gbolshe\\_poloviny\\_kompanij\\_stolknulis](http://www.cnews.ru/news/line/2016-01-29_rossiya_v_2015_gbolshe_poloviny_kompanij_stolknulis) (дата обращения : 01.02.2017).
5. Талёб, Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: психология бизнеса / Н. Талёб. – М. : КоЛибри, 2015. – 736 с. – ISBN 978-5-389-04641-2.
6. Ткач, Е. Н. Разработка модели оценки вероятности банкротства для предприятий нефтегазовой отрасли / Е. Н. Ткач, Ю. Д. Ханафиева, И. А. Чекушина / Вестник Южно-Уральского профессионального института. – 2015. – № 2(17). – С. 98–102.
7. Fiat Chrysler отзовёт 224 тыс. машин из-за дефекта подушек безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/5807ae899a79476bf53afd0d> (дата обращения : 01.02.2017).
8. Fiat Chrysler recalls 1.4 million cars after Jeep hack [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bbc.com/news/technology-33650491> (accessed date : 01.02.2017).