

УДК 553.98

ISSN 1812-5220
© Проблемы анализа риска, 2017

Субъективные аспекты принятия решений в условиях риска и неопределенности в бизнес-сегменте Upstream

С. Д. Кожевникова,
Д. С. Шутько,
ООО «ДТА Проект-Центр»,
г. Москва
С. Ю. Шутько,
ООО «СибГеоПроект-Центр»,
г. Москва

Аннотация

В статье проанализированы взаимосвязь и влияние субъективных аспектов восприятия рискованных ситуаций и неопределенностей сегмента Upstream (разведка и добыча полезных ископаемых). Авторы дают общую картину возможных ошибок в организационной структуре компании, которые могут пагубно сказаться на процессе подготовки и принятии управленческих решений. Детализированы механизмы, препятствующие принятию управленческих решений. На основе проведенного исследования делаются выводы и даются рекомендации о направлениях в подготовке и адаптации руководителей и коллективов, участвующих в процессе принятия управленческих решений, и предлагаются готовые продукты и услуги для практического применения.

Ключевые слова: управленческие решения, Upstream, стили руководства, адаптация коллектива, субъективность, психологическая практика, диагностика, подходы к принятию решений, риск, уровень совместимости.

Содержание

Введение

1. Понятия и характеристики
2. Субъективные аспекты принятия решений в ситуации риска и неопределенности
3. Субъективность принятия решения
4. Понятие управленческого решения
5. Психологические механизмы, влияющие на принятие управленческих решений

Заключение

Литература

Жизнь — это процесс постоянного выбора. В каждый момент человек имеет выбор: или отступление, или продвижение к цели.

Абрахам Маслоу

Введение

Этими словами известный психолог мирового уровня охарактеризовал одну из причин, формирующих потребности (пирамида потребностей) человека, его способности и таланты.

Идти или не идти учиться, на какой машине ездить или что купить на ужин? Возможность выбирать — это проявление свободной воли и способности строить наше будущее так, как мы хотим. Этот процесс всегда сопряжен с трудностями вы-

бора одного в пользу другого на основании интуитивного или осознанного анализа рисков, потерь и выгод.

Одной из наиболее общественно значимых и прибыльных, но сложных и проблемных индустрий является нефтегазодобывающая — пример высокорискованного бизнеса. С самого зарождения промышленной добычи углеводородов характерной ее чертой были риски и неопределенности, например результат бурения скважин. И до настоящего времени нет гарантий, даст ли скважина нефть или газ, в каком объеме или окажется «сухой».

Термины «неопределенность» и «риск» взаимосвязаны. При подготовке и принятии управленческих решений об инвестициях следует обратить внимание на соотношение и разграничение этих понятий.

Риск характеризует ситуацию, когда вероятность наступления событий, несущих угрозу или опасность, может быть оценена количественно (например, отсутствие рентабельных запасов, катастрофическое уменьшение объемов добычи).

Неопределенность же характеризует ситуацию недостаточности наших знаний, когда вероятность наступления таких неблагоприятных событий заранее оценить невозможно.

Особая ситуация неопределенности — форс-мажорные обстоятельства, т.е. препятствия непреодолимой силы, наступление которых всегда неожиданно. Именно поэтому потери вследствие форс-мажора не принимаются к страхованию [1].

1. Понятия и характеристики

Риск — это неизбежный и важный элемент любой инвестиционной деятельности, которая преследует одну общую конечную цель — достижение положительных финансовых результатов, и требует для этого принятия управленческих решений (УР).

Общепринято подразделять многообразие неопределенностей и рисков в нефтегазовом бизнесе на несколько категорий:

- геологические риски;
- инфраструктурные риски;
- риски, связанные с политикой государства;
- экономические риски;
- риски бизнес-партнерства [2].

Экономическая природа рисков в Upstream (разведка и добыча) занимает значимое место в си-

стеме экономических понятий, связанных с осуществлением инвестиционного проекта и деятельности предприятия, влияющих на формирование его прибыли и иные экономические последствия.

Объективность проявления. Риск является объективным явлением при реализации проекта и конкретной деятельности предприятия. Несмотря на то что ряд параметров риска зависит от субъективных управленческих решений, объективная природа его проявления остается неизменной (рис. 1).

Вероятность возникновения. Она проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти. Степень этой вероятности определяется действием объективных и субъективных факторов, однако вероятностная природа экономического риска является постоянной его характеристикой.

Неопределенность последствий от наступления рискованных событий при реализации инвестиционного проекта и его этапов может колебаться в довольно значительном диапазоне: от внушительной прибыли до катастрофических потерь. Эта характеристика означает недетерминированность (отсутствие закономерности).

Вариабельность уровня. Уровень риска для нефтегазового проекта или его стадий не является неизменным. Он изменяется во времени (зависит от продолжительности осуществления проекта), изменения диапазона неопределенностей и этапной структуры рисков.



Рис. 1. Взаимосвязь объективных (природа) и субъективных составляющих проекта

2. Субъективные аспекты принятия решений в ситуации риска и неопределенности

К вышеперечисленным факторам добавляются субъективность оценки рисков и психологические механизмы, влияющие на подготовку и принятие УР, в первую очередь это актуально для масштабных ресурсных проектов, например шельфовых или опосредованного новых зон и нефтегазоносных районов (см. рис. 1).

Субъективность оценки. Несмотря на то что риск как экономическое явление имеет объективную экономическую природу, его оценочный показатель — уровень риска — носит субъективный характер.

Эта субъективность (неравнозначность оценки данного объективного явления) определяется различным уровнем полноты и достоверности информационной базы геологических, промысловых знаний, квалификации специалистов разных секторов производственно-экономической деятельности (геологи, буровики, разработчики, обустройщики, экономисты), их опыта или его отсутствия в сфере риск-менеджмента и другими факторами.

3. Субъективность принятия решения

Принятие решения в ситуации риска и неопределенности является одной из сложнейших задач. Возникает множество вопросов и сомнений.

Какую стратегию управления выбрать? Кого привлечь для разработки и принятия решения? Стоит ли вообще начинать работать с проектом и как распределить зоны ответственности?

При ответе на поставленные вопросы учитывается не только профессиональный опыт руководителя и коллектива, но и субъективный учет рисков и положения дел в целом.

Для того чтобы подробнее рассмотреть субъективные составляющие процесса подготовки УР и его принятия в сегменте Upstream, раскроем само понятие «управленческое решение».

4. Понятие управленческого решения

Управленческое решение — результат конкретной ситуационной деятельности, творческого процесса руководителя, включающий в себя:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;

- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;

- обсуждение или не обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);

- выбор и формулирование оптимального решения;

- принятие решения;

- конкретизацию решения для его исполнителей.

Каждый из этих этапов имеет свою субъективную сторону. Для нефтегазовых объектов наибольшую значимость этот фактор имеет в этапах постановки цели и обоснования критериев эффективности.

От стилей руководства напрямую зависит качество управления различными по рискованности проектами. Каждый из стилей хорош для своей ситуации.

По форме, стилю УР подразделяются на:

- единоличные;
- коллегиальные;
- коллективные.

Единоличные принимаются руководителем без согласования со специалистами, без обсуждения в коллективе. К таким решениям относятся оперативные, предусматривающие быстрое вмешательство в деятельность управляемого проекта, в практике составляют основную часть.

Коллегиальные принимаются на основе обсуждения проблемы специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложений и идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности принадлежат руководителю.

Широкого применения стиль не получил.

Коллективные принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за их последствия лежит на всем коллективе и на руководителе.

Таких примеров управления нет.

В частности, для эффективной реализации различных рискованных задач или стратегических проектов, требующих принятия сложных решений, необходимо использовать коллегиальный стиль руководства. И только в особых сложных случаях возможно принятие решения коллективным способом (рис. 2).

Виды принимаемых решений взаимосвязаны со стилями руководства и отражают причастность и роль коллектива в УР (рис. 3).

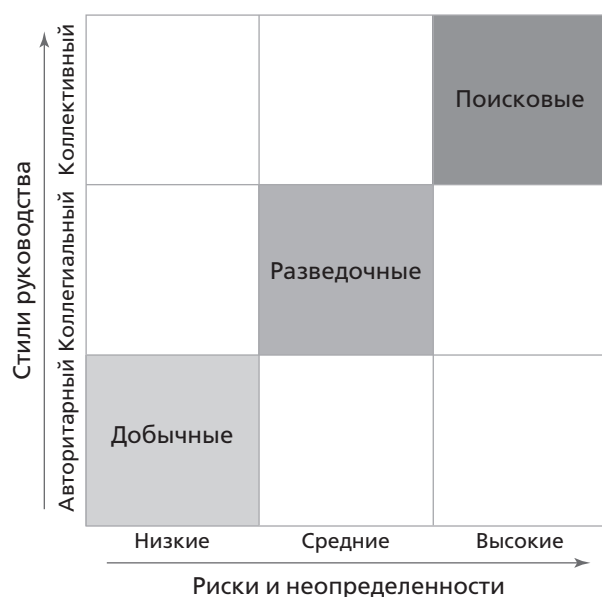


Рис. 2. Матрица областей соотношения стилей руководства и принимаемых УР в зависимости от рисков и неопределенностей проектов Upstream

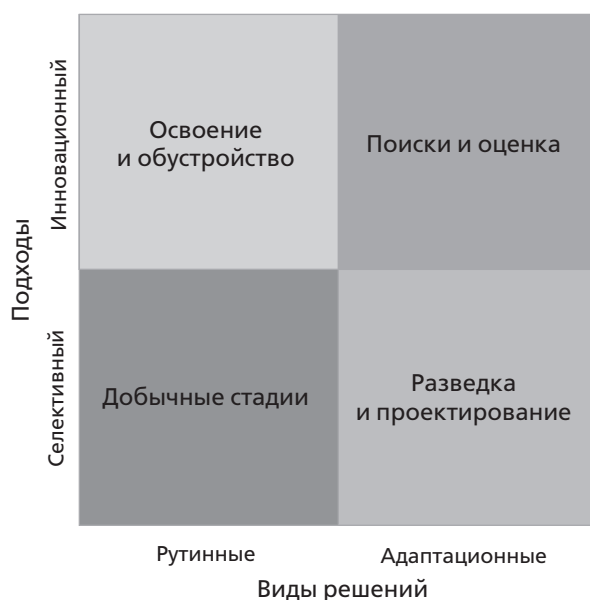


Рис. 3. Соотношение видов и подходов управленческих решений для эффективной реализации проектных этапов Upstream

Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой. Руководитель должен идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало определенных действий. В ситуации, если руководитель недостаточно компетентен, неверно трактует то или иное положение дел, исполнитель, делая верные выводы, разумно действующий и контролирующий последствия, добивается заранее предписанного результата, в достижении которого он и сам лично заинтересован.

Адаптационные решения обеспечивают нахождение новых решений известной проблемы. В этом случае руководитель должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех в этом в определяющей степени зависит от личной инициативы руководителя, его способности к генерации новых идей.

Наиболее высокий уровень эффективности управления проектами в сегменте Upstream зарубежными компаниями достигается путем использования различных подходов и их комбинаций к процессу принятия УР. Основными из них можно назвать селективный и инновационный.

Селективный предполагает, что руководитель оценивает достоинства и недостатки целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят, являются наиболее эффективными, экономичными. Таких руководителей достаточно много.

При **инновационном** подходе руководителю необходимо понимание совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, для решения которых требуются новые представления и идеи, наиболее плодотворно образующиеся при обсуждении и использовании предложений других специалистов. Руководители, применяющие данный подход, очень редко встречаются. Они, как правило, известны и возглавляют прорывные проекты. В сегменте Upstream их критически мало.

Из данных определений можно заключить, что успешность рутинных решений определяется **полнотой и качеством** заранее разработанных положений и инструкций, регламентирующих управленческую деятельность, и **компетенцией** исполнителей, состав которых определен независимо от руководителя. Понятно, что в этом случае управление сводится к регулированию, диспетчеризации и обеспе-

чивается требовательностью, дисциплинированностью и исполнительностью руководителя.

Действия руководителя, достигающего успеха в решениях при инновационном подходе, во многом сводятся к мониторинговым функциям, контролю и вместе с тем созданию в коллективе атмосферы раскрепощенности и творческой инициативы.

При селективном и адаптивном подходах к принятию УР эти два субъективных вида психологического обеспечения деятельности руководителя требуют осуществления выбора. Это, в свою очередь, можно осуществить только при условии функционирования специальной психологической подготовки механизма принятия решений [3].

На основании трехлетнего опыта совместного взаимодействия «ДТА Проект-Центр» со специалистами крупных отечественных нефтегазовых компаний и холдингов следует констатировать, что существующая структура этих компаний не ранжирована и не адаптирована по стилям, видам и подходам руководства в соответствии с уровнем риска и неопределенности проектов. В лучшем случае в холдингах выделены подразделения, отвечающие за выполнения отдельных функциональных задач (например, управление всеми поисковыми активами или освоение трудноизвлекаемых запасов нефти) или по территориальному критерию под новые проекты, но без изменения сути руководства процессами.

Как показывают исследования, публикации и реальная практика зарубежных нефтегазовых компаний, авторитарный стиль руководства при принятии решений для сегмента Upstream оказывается менее эффективным и приемлемым, особенно в нынешней экономической ситуации. Ярким успешным примером является компания Shell, стиль управления которой основан на гибком сценарном планировании и развитии, с высокой степенью автономии подразделений. Основой является принятие руководством на разных уровнях самостоятельных гибких решений практически в любых вероятных ситуациях. В некоторых случаях решения принимаются на основе консенсуса, что немыслимо для российских компаний [4]. В настоящее время на основе опыта Shell развиваются все мировые нефтегазовые компании, управляющие структуры, инвестирующие в полезные ископаемые.

Принятие УР в условиях неопределенности, в случае выполнения так называемых открытых задач, когда готового решения не существует, — сложный многоступенчатый процесс. В нем можно выделить следующий примерный набор стадий:

- изучение проблемы;
- выработка идей;
- оценка идей, их отсеив;
- планирование нововведений;
- обратная связь, анализ результатов.

При управлении в условиях неопределенности главным становится нахождение новых решений, что характерно для самоорганизующихся систем, профессионального функционального типа. С другой стороны, стремление к новому, к расширению форм поведения присуще лицам деятельного психологического типа.

Следует дифференцированно подходить к психологическому обеспечению УР в зависимости от характера управленческой деятельности и психологического типа руководителя [3].

В зарубежных компаниях получило широкую практику не только применение аналитических методик, но и постоянная психологическая диагностика, поддержка и коррекция личности и команды. Руководство ведущих холдингов всеми способами повышает конкурентоспособность и гибкость управления, оперативность, корректность и результативность принятия УР, обеспечивает объемный анализ и генерацию различных вариантов, альтернатив и идей. В практику введена неизбежность обучения последним новшествам. Соответственно, развиваются и сервисные предложения, и услуги.

Процесс стал постояннодействующим и носит международный характер, когда новейший курс и тренинг в течение 2—3 месяцев проводятся циклом в 4—5 странах (в Китае обязательно). В следующем году или полугодии новый по содержанию обучающий курс. Это только вершина айсберга.

К сожалению, в России фактически отсутствуют практики психологического сопровождения и подготовки специалистов и руководителей, ответственных за подготовку и принятие УР в ситуации риска и неопределенности в сегменте Upstream.

Компания «ДТА Проект-Центр» совместно с «СибГеоПроектом» и центрами психологического сопровождения бизнеса проводит курс одно-двухдневных бизнес-тренингов и практикумов «Струк-

турированный подход к принятию решений по управлению E&P активами».

Данная деятельность направлена на ознакомление с проблематикой субъективного восприятия рисков, корректировку взаимодействий коллектива и руководителя при принятии УР. Подготовлен и выпускается цикл статей, посвященных особенностям организации проектной деятельности, предпочтительным стилям руководства при принятии УР в ситуации риска и неопределенности и многим другим актуальным темам.

5. Психологические механизмы, влияющие на принятие управленческих решений

Одни руководители могут быстро и четко принимать верные решения, в то время как другие начинающие управленцы периодически испытывают трудности в критических сложных ситуациях. Это связано не только с наличием или отсутствием каких-то знаний, умений и навыков, но и с личностными особенностями руководителей. Считается, что на принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы:

- **особенности мышления** (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
- **мотивация** (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);

- **личностные особенности** (тревожность, уровень самооценки и пр.);

- **деловые качества** (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);

- **ценности и установки**, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.

- **этические принципы**, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.).

Начальникам часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени, когда нет возможности долго и кропотливо изучать ситуацию и тщательно оценивать вероятные результаты. Все эти факторы побуждают действовать на основе интуиции. Решение внешне выглядит как мгновенное озарение. Однако это озарение возможно лишь в том случае, если человек обладает опытом, креативностью, а информации недостаточно для однозначного решения.

Можно привести много случаев принятия решения главным геологом или специалистами о необходимости бурения поисковых скважин на основе озарения, вдруг пришедшей внутренней уверенности или веры в успех именно в этом месте.

Разные геологические профессии предполагают работу с разными по масштабу и неопределенности моделями или обоснованием, например, невероят-

Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений

Таблица

Психологический барьер	Проявление психологического барьера	Причины возникновения
Избирательное восприятие, сужение поля зрения	Руководитель имеет свою систему оценок, установок и ожиданий и не замечает того, чего подсознательно не хочет замечать. Мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия	Ограниченный опыт. Долгая работа на одном месте
Недостаточный объем информации	Получив информацию, руководитель может посчитать ее исчерпывающей. Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, при этом исключается много других альтернатив	Отсутствие управленческих знаний и навыков
Распыление внимания на частности в ущерб целому	В попытках найти решение внимание уделяется частным вопросам, на которые уходит большая часть мыслительных усилий, в то время как первостепенную важность имеет решение главной задачи	Неорганизованность мыслительной деятельности по приоритетам
Ложные установки	Часто принятию правильного решения мешают ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость	Негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования и пр.

но сложных процессов генерации и аккумуляции УР. Соответственно, различен необходимый уровень воображения и креативности специалистов и руководителей. Очевидно, что геологи и сейсмики-интерпретаторы камеральных партий или геологи, обосновывающие ГРР регионального уровня, обладают (должны) всеми этими особенностями в наивысшей степени.

Особый интерес представляют собой психологические трудности и особенности личности, мешающие выявлению проблем на стадии выработки управленческого решения. Многие руководители даже не догадываются об их существовании, так как их источник носит подсознательный характер [5]. К психологическим барьерам, лежащим на пути выработки управленческого решения, можно отнести ряд феноменов, отраженных в таблице.

Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей [6].

Заключение

При нынешнем развитии экономики и общества, усложнении работы в сегменте Upstream, высокой волатильности (изменчивости) цен на УР вопрос принятия верных управленческих решений встает на первое место.

В этом сегменте в результате разделения труда сложилось положение, когда одни специалисты разрабатывают решение, другие его принимают, а третьи реализуют.

Проекты Upstream различны в силу базовых геолого-производственных условий. С учетом этих особенностей принципиально важным является, в значительной части случаев, реализация группового УР команды, а не индивидуального процесса отдельного руководителя.

В практике российских компаний до сих пор активно используется авторитарный стиль руководства и принятия управленческих решений. В условиях риска и неопределенности данная модель не может являться единственно верной и эффективной.

В западных нефтегазовых компаниях успешность и результативность подобных решений во многом зависит от стиля управления, принятого руководителем, а также от уровня и характера организационной работы в коллективе. Наиболее продуктивным явля-

ется коллегиальный тип управления и принятия решений в ситуации неопределенности и риска.

Рекомендуется создать систему независимых экспертов, принимающих непосредственное участие в подготовке и принятии решения. Особенно успешна данная модель взаимодействия для управления рисковыми активами.

Необходимо проводить диагностику личностных и профессиональных качеств коллектива, и при выявлении проблемных ситуаций всегда есть возможность с помощью обучающих или диагностико-коррекционных тренингов урегулировать и исправить сложившееся положение.

Серьезных практик таких услуг в российском блоке «Разведка и добыча» нет. В любом случае необходимо начинать с обучения и тренингов. Тема сложная и связана с укладом принятия решений, мотивацией за получаемый результат, личностным восприятием высшего руководства компаний, но результат — кратное уменьшение рисков и достижение поставленных целей.

Литература

1. Сайт «Все о нефти», раздел «Риски и неопределенность в нефтяной отрасли» <http://vseonefti.ru/etc/riskiv-neftyanoi-otrasli.html>
2. Сайт «Грандарс», раздел «Виды рисков» <http://www.grandars.ru/student/fin-m/vidy-riskov.html>
3. Машков В.Н. Психология управления: Учеб. пособие. 2-е изд. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. 254 с.
4. Angela Wilkinson, Roland Kupers. Living in the Futures. Harvard Business Review. 2013.
5. Ильин Е.П. Психология риска: Пособие. СПб.: Питер, 2012. 267 с.
6. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса. СПб.: Питер, 2008. 304 с.

Сведения об авторах

Кожевникова Софья Дмитриевна: ведущий эксперт ООО «ДТА Проект-Центр»

Количество публикаций: нет

Область научных интересов: психология управления, анализ индивидуальных особенностей, стилей и процессов принятия и реализации управленческих решений

Контактная информация:

Адрес: 117279, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 93 А, оф. 503
Тел.: +7 (495) 335-20-88

E-mail: kozhevnikova@sibgeoproject.ru

Шутько Дмитрий Сергеевич: генеральный директор
ООО «ДТА Проект-Центр»

Количество публикаций: нет

Область научных интересов: разработка программных
решений, информационное обеспечение проектов ГРП
и технологий принятия решений

Контактная информация:

Адрес: 117279, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 93 А, оф. 503

Тел.: +7 (495) 335-20-88

E-mail: d.shutko@dta-centre.com

Шутько Сергей Юрьевич: генеральный директор
ООО «СибГеоПроект-Центр»

Количество публикаций: более 10

Область научных интересов: управление поисковыми
проектами, анализ рисков, геолого-экономическая оценка
активов

Контактная информация:

Адрес: 117279, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 93 А, оф. 503

Тел.: +7 (495) 662-92-19

E-mail: shutko@sibgeoproject.ru