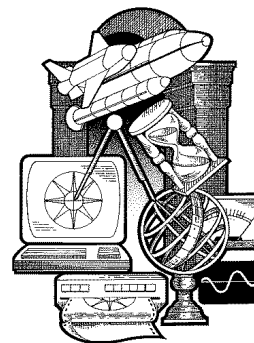


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



В. В. РЫМКЕВИЧ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье анализируются управленческие риски в системе менеджмента компании. Отмечается роль и значение информации и информационной асимметрии в управленческих отношениях. Акцентируется внимание на информационных, кадровых, репутационных и других видах управленческих рисков.

Ключевые слова: риск; теория управления; управленческий риск; информация; асимметричность; информационные риски; кадровые риски; репутационный риск; бихевиоризм.

УДК 330.101

Для любой деловой организации очень важно достижение стратегических и тактических целей. При решении этих задач значительное внимание уделяется системе управления. В настоящее время в быстроменяющейся бизнес-среде система управления организациями должна обладать гибкостью. Среда в большой степени подвержена неопределенности и рискам. Для создания эффективной системы управления организацией необходимо учитывать современные требования и мировые тенденции развития экономики. На современном этапе очень актуальны вопросы цифровизации экономики и проникновения информационных технологий во все сферы жизнедеятельности.

Как сложное образование система несет в себе риски. В управлении понятие «риск» в первую очередь связано с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческие риски составляют часть общих рисков любой организации. Они представляют собой набор желательных или нежелательных, вызванных управленческими решениями, ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время.

Управление представляет собой специфическую сферу экономической деятельности, требующую глубоких знаний в области анализа хозяйственной

Валерий Валентинович РЫМКЕВИЧ (v.v.rymkevich@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

деятельности, методов оптимизации хозяйственных решений, страхового дела, психологии и др.

Управленческий риск нужно рассматривать как характеристику всей управленческой деятельности, которая осуществляется в условиях разнообразной степени неопределенности, вследствие недостаточной информации, когда менеджер выбирает альтернативное решение, мера результативности которого связана с вероятностью проявления отрицательных условий реализации [1, с. 39].

При рассмотрении управленческих рисков через систему управленческих отношений следует дать им следующее определение. Управленческие риски — возможность (вероятность) разрыва существующих или возникновения новых отношений (связей) между субъектами, субъектом и объектом управленческих отношений в пространстве и времени по поводу принятия решений и их реализации.

Управление организацией как система состоит из двух подсистем: управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления) [2, с. 8].

Управление связано с воздействием субъекта управления на объект управления. Субъект управления — это руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности. Объект управления — это на что направлено управляющее воздействие субъекта. Это могут быть предприятия (организации) и их подразделения, факторы производства, производственные процессы и др.

Некоторые органы в зависимости от подчиненности выступают одновременно в роли субъектов и объектов управления. Это особенно характерно для средних звеньев управления, когда они сами управляют (выступают в роли субъектов) и являются объектами управления вышестоящими звеньями [3, с. 12].

Итак, управление — это сознательное воздействие субъекта на объект управления для достижения поставленных целей.

Управленческие отношения имеют как прямые, так и обратные связи. При прямой связи осуществляется непосредственное воздействие субъекта на объект. При обратной связи передается информация о происходящих процессах в объектах и результатах их функционирования в результате воздействия управляющей подсистемы. Объект может при реализации управляющего воздействия способствовать достижению цели или препятствовать этому, а иногда использовать сочетание этих действий в зависимости от степени учета интересов субъекта [3, с. 13].

Следует выделять риски разрыва связи между управляющей (субъекта управления) и управляемой подсистемами (объекта управления), а также риски в каждой из подсистем, т. е. риски субъекта управления и риски объекта управления.

Данные риски в первую очередь обусловлены бизнес-информацией конкретной компании, поэтому информационные риски являются основополагающими. Сделаем акцент не на точке зрения информационной безопасности, а на качественной характеристике информационного потока его распространения и использования [4, с. 15].

Развитие современной научно-технической революции в качестве производственного фактора выдвинуло информацию, поэтому информационный поток, его кругооборот в системе движения экономических ресурсов несет в себе риски. Для информационного потока, как и для многих ситуаций в бизнесе, характерна асимметричность. В ситуации асимметричного распределения информации одна из сторон знает больше, чем другая о предмете контракта, условиях его заключения или поведении в процессе его исполнения.

Для принятия решений бизнесу необходима информация нужного качества, в нужное время и в нужном месте, т. е. информации для управления самим бизнесом [4, с. 18].

В настоящее время высшее руководство любой компании по существу имеет дело только с информацией — и на ее основе принимает решения. Понятно, что эту самую информацию готовит множество нижестоящих слоев достаточно сложной организационной системы, и нижние слои этой системы вообще могут не иметь понятия о том, что они производят не только какую-то продукцию или услугу, но и информацию для руководства.

Если информация недостоверна, то это приводит не только к информационным рискам организации, но и к экономическим. В структуре информационных рисков — это риски обратной связи управленческих отношений. Но если рассматривать риски прямой связи, то они связаны с уровнем компетентности субъекта управления. Данный вид рисков в большей степени связан с кадровыми рисками организации.

Следует подчеркнуть, что информацию необходима рассматривать с двух сторон: во-первых, для нормального протекания всех четырех стадий воспроизводственного процесса компании и, во-вторых, развитие современной научно-технической революции выдвинуло в качестве производственного фактора информацию.

При организации производства используется информация о технологии изготовления блага, применяемых стандартах и процедурах. Процесс производства предполагает взаимодействие основных факторов производства: труда (рабочей силы), капитала (средств производства), земли (природных ресурсов) и предпринимательства. Здесь информационные риски проявляются в следующем: применение все более прогрессивных технологий сопровождается не только усложнением взаимодействия факторов производства (технологические риски), но и предъявляет новые требования к рабочей силе, квалификации работников (квалификационные риски). Это проявляется в трудностях освоения научных достижений, в повышении квалификации и переподготовки работников. Усложнение структуры производства, углубление разделения труда, развитие специализации и кооперирования труда являются объективными условиями возникновения организационно - управленческих рисков.

Процесс распределения и обмена представляет собой установление пропорций, в которых субъекты экономических отношений принимают участие в производстве продукта. Информационные риски на стадии распределения связаны с противоречивостью интересов субъектов управленческих отношений, определением их доли в произведенном продукте. Деформации распределительных отношений в экономической системе необходимо уделять пристальное внимание, поскольку привилегии и уравнивательность подрывают экономическую заинтересованность, подавляют инициативу предпринимательства, состязательность и конкуренцию, разрушают общественную и трудовую мораль и справедливость. Все это можно отнести к формам проявления информационных рисков распределения.

Потребление представляет собой использование продукта в процессе удовлетворения потребностей, заключительную фазу процесса воспроизводства. Различают производственное (производительное) и непроизводственное потребление. Производительное потребление есть сам процесс производства. В этом случае потребляются средства производства, а также рабочая сила человека, в результате чего создаются продукты труда. Непроизводственное потребление происходит за пределами производства. Таким образом, в производительном потреблении продукты создаются, а в непроизводственном — потребляются. На стадии производительного потребления нужно владеть информацией о пропор-

циях между производством и потреблением. Информационные риски проявляются в неадекватной оценке и установлении пропорций между производством и потреблением, когда производство не учитывает изменившиеся потребности.

Управленческие риски связаны также с отношениями собственности. Само разделение функций собственности и управления на современном экономическом рынке провоцирует возникновение асимметрии. Менеджеры компании более информированы, чем потенциальные инвесторы и рядовые сотрудники, топ-менеджеры обладают большим объемом сведений, чем менеджеры среднего звена, акционеры. Текущие вкладчики судят о процессах и целях организации исходя из собственных интересов.

Любой агент организационно-управленческих отношений вполне способен сознательно, ради собственной выгоды либо в интересах компании скрывать определенные данные, манипулировать отчетностью, завышать размеры прибыли, применять различные способы для увеличения собственных доходов или личного продвижения вверх по карьерной лестнице.

Следует подчеркнуть, что информационный продукт может рассматриваться как особенное экономическое благо, которое производится, распределяется, обменивается и потребляется. В процессе овеществления информации происходит создание новых технологий и других нематериальных благ.

Если исследовать информацию как фактор производства, то следует отметить, что информационные потоки связывают между собой все стадии воспроизводства. От эффективности организации информационных потоков зависит функционирование всего воспроизводственного процесса.

Движение информации от одного субъекта к другому называется информационным процессом. Выделяют следующие этапы информационного процесса:

получение информации. Прием информации субъектом в понятной ему форме;

хранение информации. Системы, занимающиеся хранением информации, позволяют использовать ее многократно, большому количеству субъектов;

передача информации. Осуществляется с помощью информационных каналов, которые отвечают за правильную ее доставку;

обработка информации. Переработка информации для придания ей формы, удобной для субъекта;

обратная связь. Проверка на искажение информации в ходе информационного процесса.

Эффективность информационного процесса как на уровне экономики в целом, так и на уровне фирмы определяет качество ее функционирования [5, с. 9].

При анализе управленческих рисков с точки зрения асимметрии информации необходимо учесть негативные эффекты, связанные с недобросовестным поведением контрагента, имеющего большее количество информации.

Негативные эффекты асимметрии информации делятся на два вида. Во-первых, это эффекты, имеющие место до совершения сделки (их принято называть риском недобросовестности или проблемой «неблагоприятного отбора»). Они связаны с трудностью определения для покупателя реального качества товара или услуги. Во-вторых, это эффекты, имеющие место после завершения сделки. Они связаны с тем, что более информированный исполнитель может злоупотреблять своим положением после подписания контракта, т. е. даже выбрав наиболее качественного поставщика услуг, покупатель может понести убытки [6, с. 16].

В связи с этим типы взаимодействия между субъектом и объектом информационного потока компании могут быть разными:

индивид принимает воздействие от информационного потока и подчиняется ему: объект-субъектный тип взаимодействия;

индивид принимает воздействие от информационного потока, но и сам воздействует на информационный поток, изменяя его таким образом, чтобы была достигнута некая общая цель: субъект-совместный тип взаимодействия;

информационный поток так воздействует на индивида, что побуждает его действовать на изменение своего состояния и поведения: субъект-порождающий тип взаимодействия [6, с. 13].

Асимметричная информация создает реальные возможности для злоупотребления одним из участников сделки неинформированностью контрагента. Экономические субъекты могут не обладать достаточными знаниями и навыками для полной и адекватной оценки поступающих материалов. Это влияет на их выводы и выбор решения [7, с. 58].

Если рассматривать основные виды операционной деятельности, то к информационным рискам можно отнести следующие виды рисков: правовые, производственный, инвестиционный, технологический, организационный, социальный, маркетинговый, финансовый.

Основные составляющие управленческого риска, возникающие в системе управления различными сферами деятельности организации: риски, связанные с выполнением субъектами традиционных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль; поведенческие (биохеверистические) риски; они связаны с ошибочными действиями субъектов управления: неверно разработанная тактика и стратегия, неадекватный прогноз и т. д.; особое место здесь занимают «системные управленческие риски», основанные на системных ошибках; риски, обусловленные преобладанием структуры над функцией: для решения каких-либо задач обычно создается соответствующая структура, однако вопрос о том, может ли данная структура выполнить возложенные на нее функции, часто даже не обсуждается; риски, возникающие в результате применения авторитарного (административного) типа управления; риски, обусловленные некомпетентностью субъектов, осуществляющих управление [8, с. 31].

Управленческие риски обусловлены и субъективными характеристиками человека. Для описания различного отношения людей к риску экономисты выделяют три типа: те, кто не расположен к риску (люди, отвергающие риск или противники риска), люди, нейтрально относящиеся к риску, и любители риска. Нейтрально относящиеся к риску думают только о средней прибыли. Любитель риска готов отказаться от среднего дохода ради удовольствия испытать судьбу. Противник риска не любит подвергаться риску и согласится на подобное испытание только при гарантированной компенсации. Для экономики обычным является предположение, согласно которому большинство людей относятся к противникам риска. Они будут затрачивать какие-то средства (например, покупая страховку), чтобы сократить риск, которому они подвергаются, будут пускаться в рискованные предприятия только в том случае, если средний доход будет выглядеть достаточно привлекательно, чтобы компенсировать имеющийся риск.

Управленческие риски, связанные с поведением человека, — это бихевиристические риски. В экономической теории применяются прежде всего мотивы экономической активности, ее цели, а также особенности физических, психологических и интеллектуальных возможностей человека, используе-

мых им для достижения поставленных целей. Экономическая деятельность людей — существенная характеристика реализации человеческой личности. Эволюция экономической теории показывает разные подходы к изучению мотивов поведения человека.

К бихевиористическим рискам можно отнести кадровые риски. Кадровые риски — это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т. е. угроз, исходящих от людей» [8, с. 32].

В числе кадровых рисков отметим следующие:

образовательные риски, т. е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации;

риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации как со стороны работников, так и со стороны работодателей.

риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи.

В основе информационных рисков лежат следующие угрозы, исходящие от персонала:

модификация, повреждение, разрушение программного обеспечения;
несанкционированный доступ персонала, превышение полномочий;
нарушение конфиденциальности, угрозы безопасности со стороны персонала (маскировка под зарегистрированного участника, ложная отправка сообщения, хищение носителей информации, производственных отходов и др.);
неумышленные действия персонала;
атака на информационную часть системы защиты (взлом системы защиты, раскрытие, передача, хищение кодов, ключей, паролей) [8, с. 62].

Основными факторами риска выступают:

квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;
размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
действия со стороны криминальных элементов;
низкий уровень квалификации работников;
низкий уровень и качество жизни людей.

Рисковые случаи можно классифицировать на случайные (неумышленные) и неслучайные (целенаправленные). Соответственно различаются и причины возникновения кадровых рисков.

Так, случайные кадровые риски могут быть вызваны следующими причинами: отсутствие осознания сути происходящего и последствий своих действий; небрежность, невнимательность, нарушение или отсутствие соответствующих правил и инструкций; несоответствующее внутрикорпоративное обучение; собственные видения ситуации (благие намерения); разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями.

Целенаправленное рисковое поведение преимущественно обусловлено: собственным видением ситуации (благие намерения); личной выгодой; индивидуальными ценностями, отличными от ценностей организации; разрывом между истинными и декларированными организационными ценностями; низкой заинтересованностью в существовании (развитии) организации; внутрикорпоративными политическими интригами, межгрупповыми конфликтами; нелояльностью, демотивированностью, конфликтами (иногда с отдельной

конкретной личностью). Нелояльные сотрудники саботируют работу, их мало интересует качество и сроки выполнения, в крайних случаях они могут сознательно наносить вред компании [8, с. 63].

Кадровые риски — это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.

В современных условиях в системе управленческих рисков имеют значение репутационные риски (формирование нежелательного имиджа). Репутационный риск — это результат сравнения, производимого основными заинтересованными сторонами между тем, как компания и ее служащие должны вести себя согласно ожиданиям, и тем, как они ведут себя в действительности. Ключевой момент здесь — это то, что в результате этого репутационный риск может быть как положительным, так и отрицательным [9, с. 143].

Набор рисков, возникающих в результате взаимоотношений компании, использования неудач бренда, связанных с производством товаров и услуг, проблем с исполнением соответствующих законов, а также ущерба, нанесенного доверию к организации и ее репутации, которые угрожают в долгосрочном плане доверию, проявляемому к компании клиентами, служащими, акционерами, регулирующими органами и поставщиками, и могут включать в себя все — от конкретных ошибочных решений в управлении до скандалов [8, с. 125].

Таким образом, управленческие риски — это возможность (вероятность) разрыва существующих или возникновения новых отношений (связей) между субъектами, субъектом и объектом управленческих отношений в пространстве и времени по поводу принятия решений и их реализации. Принятие решений связано с использованием информации, ее качеством и применением. При этом управленческие риски подвержены влиянию асимметрии информации, связаны с недобросовестным поведением контрагента, имеющего большее количество информации. Управленческие риски также обусловлены и субъективными характеристиками человека, связанными с его поведением. К бихевиористическим рискам можно отнести кадровые риски и репутационные риски.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый [и др.]. — М. : Алане, 2014. — 200 с.
Riski v sovremennom biznese [Risks in modern business] / P. G. Grabovyj [i dr.]. — M. : Alane, 2014. — 200 p.
2. Демин, Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. А. Демин ; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2020. — 92 с.
Demin, G. A. Upravlencheskie reshenija [Managerial decisions] : ucheb. posobie / G. A. Demin ; Perm. gos. nac. issled. un-t. — Perm', 2020. — 92 p.
3. Ким, С. А. Теория управления : учеб. для бакалавров / С. А. Ким. — М. : Дашков и К°, 2019. — 240 с.
Kim, S. A. Teorija upravlenija [Theory of management] : ucheb. dlja bakalavrov / S. A. Kim. — M. : Dashkov i K°, 2019. — 240 p.
4. Петренко, С. А. Управление информационными рисками. Экономически оправданная безопасность / С. А. Петренко, С. В. Симонов. — М. : Акад. Айти : ДМК Пресс, 2004. — 384 с.
Petrenko, S. A. Upravlenie informacionnymi riskami. Jekonomicheski opravdannaja bezopasnost' [Information risk management. Economically justified safety] / S. A. Petrenko, S. V. Simonov. — M. : Akad. AjTi : DMK Press, 2004. — 384 p.

5. Тагаров, Б. Ж. Асимметрия информации в экономике [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б. Ж. Тагаров ; БГУ. — Иркутск : БГУ, 2018. — 52 с.

Tagarov, B. Zh. Asimetrija informacii v jekonomike [Asymmetry of information in economics] [Jelektronnyj resurs] : ucheb. posobie / B. Zh. Tagarov ; BGU. — Irkutsk : BGU, 2018. — 52 p.

6. Панов, В. И. Цифровизация информационной среды: риски, представления, взаимодействия : моногр. / В. И. Панов, Э. В. Петраков. — М. : Психолог. ин-т РАО ; Курск : Университет. кн., 2020. — 199 с.

Panov, V. I. Cifrovizacija informacionnoj sredy: riski, predstavlenija, vzaimodejstvija [Digitalization of the information environment: risks, representations, interactions] : monogr. / V. I. Panov, Je. V. Petrakov. — M. : Psiholog. in-t RAO ; Kursk : Universitet. kn., 2020. — 199 p.

7. Ромашкина, Н. П. Международная безопасность, стратегическая стабильность и информационные технологии / Н. П. Ромашкина, А. С. Марков, Д. В. Стефанович ; отв. ред. А. В. Загорский, Н. П. Ромашкина. — М. : ИМЭМО РАН, 2020. — 98 с.

Romashkina, N. P. Mezhdunarodnaja bezopasnost', strategicheskaja stabil'nost' i informacionnye tehnologii [International security, strategic stability and information technologies] / N. P. Romashkina, A. S. Markov, D. V. Stefanovich ; otv. red. A. V. Zagorskij, N. P. Romashkina. — M. : IMJeMO RAN, 2020. — 98 p.

8. Слободской, А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А. Л. Слободской ; под ред. В. К. Потемкина. — СПб. : СПбГУЭФ, 2011. — 155 с.

Slobodskoj, A. L. Riski v upravlenii personalom [Risks in personnel management] : ucheb. posobie / A. L. Slobodskoj ; pod red. V. K. Potemkina. — SPb. : SPbGUJEF, 2011. — 155 p.

9. Заман Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Заман Ариф ; пер. с англ. Ю. Кострубова — М. : Олимп-Бизнес, 2008. — 416 с.

Zaman Arif. Reputacionnyj risk: upravlenie v celjah sozdanija stoimosti [Reputational risk: management in order to create value] / Zaman Arif ; per. s angl. Ju. Kostrubova — M. : Olimp-Biznes, 2008. — 416 p.

VALERY RYMKEVICH

**MANAGEMENT RISKS
IN THE ORGANIZATION'S
MANAGEMENT SYSTEM**

Author affiliation. *Valery RYMKEVICH (v.v.rymkevich@gmail.com), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article discusses management risks in the company's management system. The role and importance of information and information asymmetry in managerial relations are noted. Attention is focused on information, personnel, reputational and other types of management risks.

Keywords: risk; management theory; management risk; information; asymmetry; information risks; personnel risks; reputational risk; behaviorism.

UDC 330.101

*Статья поступила
в редакцию 15. 04. 2022 г.*