

кто не рискует...

человеческий фактор в управлении рисками

Аннотация

Снижение риска управленческих решений не может быть полностью разрешено посредством автоматизации процесса. Поэтому только развитие внутренней и внешней свободы при принятии решения способствует снижению ошибок, совершенствованию управленческих решений и уменьшению риска. В статье показано, что менеджер является главным элементом самонастраивающейся системы управления рисками, но в то же время он и фактор риска.

Ключевые слова: управление риском, субъективные факторы риска, коучинг, дифференциация восприятия риска, самонастраивающиеся системы управления риском, концепции риска

Управление рисками не является принципиально новым направлением для менеджмента предприятий – многие его составляющие в том или ином виде уже знакомы руководящему составу и присутствуют в его повседневной работе. Интерес к внедрению риск-ориентированного менеджмента объясняется тем, что сегодня необходимо не просто постоянное самосовершенствование системы управления предприятием, а снижение наиболее распространенного вида операционных рисков – риска возникновения ошибок в бизнес-процессах, обусловленных человеческим фактором. Как известно, оптимальным средством для этого является автоматизация (компьютеризация) наиболее важных бизнес-процессов.

Конечно, полная автоматизация никогда полностью не избавит человечество от сущ-

Щербакова И.А.

докторант
Института
экономики
ya-ida0402@mail.ru

Дальневосточный
государственный
университет
путей сообщения

ективизма, элементарной забывчивости и недалновидности, но в значительной степени позволит сделать риски, связанные с человеческим фактором, менее ощутимыми для бизнеса. Однако следует заметить, что автоматизация, минимизируя «человеческий» риск в бизнес-процессах, трансформирует его в «машинный», т. е. риск возникновения сбоев в информационных системах, которые используются на предприятии.

Чтобы управлять, надо знать цель управления и иметь возможность влиять на характеристики риска, которые определяют степень достижения цели. Человеческий фактор является высокорисковым, повышение ответственности при принятии управленческого решения влияет на качественные характеристики результатов решения, в том числе и уровень риска.

Если предположить возможность идеального управленческого решения, то отклонения конкретных решений от идеального представляют риск управленческого решения. В отличие от технических, технологических рисков, риски, связанные с управлением зависят от социально-психологических факторов в большей мере. Наименее значимы субъективные факторы при управлении техническим и технологическими рисками, промежуточное положение занимают финансовые риски.

При оценке финансовых рисков «рациональное поведение инвесторов» представляет собой модель идеального управленческого решения при покупке/продаже финансовых инструментов. Поведение реальных инвесторов может существенно отклоняться от рационального поведения. Это может происходить как в силу объективных причин (ограниченность информации, недостаточность опыта и профессиональных знаний), так и субъективных (зависимость от мнения окружения, уровень самооценки, интуиция и т.д.). Именно субъективные факторы являются наиболее труднопрогнозируемыми.

Управление рисками социального характера, связанными с трудовыми ресурсами

**если предположить
возможность
идеального
управленческого
решения,
то отклонения
конкретных
решений от
идеального
представляют риск
управленческого
решения**

Дифференциация восприятия риска группами менеджеров¹

Концепция риска	Опасность	Неопределенность	Возможность
Топ-менеджеры, плановики	+2	+++	++++
Аналитики, рядовые менеджеры	++	++++	+
Финансовые контролеры, аудиторы, ревизоры	++++	++	+
Позиция и характеристика методов управления в менеджменте	Сосредоточенность на традициях, оборонительная тактика, реже стратегия	Сосредоточенность на распределении вероятностей и дальнейшем контроле. Мирвоззрения хеджера ³	Сосредоточенность на инвестировании, агрессивная стратегия
Цель управления	Распределение ресурсов для сокращения вероятности нежелательных событий	Сокращение разрывов между принятым и действительным исходом	Действия для достижения позитивных результатов

¹ Таблица составлена с использованием [2].

² Условные обозначения:

+ – учет в управленческих решениях ничтожный или отсутствует; ++ – учитывается, но влияние на управленческое решение малосущественное; +++ – учитывается в равной степени с другими факторами; ++++ – уделяется повышенное внимание в управленческих решениях; +++++ – приоритетный учет в управленческих решениях.

³ Хеджер – это хозяйствующий объект, осуществляющий операции установления позиции по срочным сделкам на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной срочной позиции, на другом рынке. Такие операции осуществляются с целью страхования рисков изменения цен путем заключения сделок на срочных рынках.

**ни одна
инициатива
со стороны высшего
руководства
предприятия
не будет
восприниматься
рядовыми
сотрудниками
и менеджерами
среднего звена
должным образом
без соответ-
ствующей
мотивации**

в наибольшей степени зависит от субъективных факторов, в том числе межличностных отношений, индивидуального восприятия событий, психофизических особенностей индивидуумов. В крупных корпорациях существуют специальные службы, концепции развития корпоративного духа, культуры, как средство сплочения коллектива и снижения межличностных конфликтов. К сожалению, зачастую это приводит не к организованному соревнованию, а простому соперничеству; отсутствию доверия между руководителями и работниками, а как следствие к стрессовой, не творческой атмосфере в коллективе, когда работнику выгоднее соответствовать предпочтениям начальника, даже если они менее эффективны.

Принятие/непринятие риска связано и с должностным уровнем менеджера, его функциональными особенностями. Как показывает практика, ни одна инициатива со стороны высшего руководства предприятия не будет восприниматься рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего звена должным образом без соответствующей мотивации, будь то административные, в том числе материальные, поощрения либо взыскания или же какие-нибудь иные способы.

В соответствии с основными концепциями восприятия риска определяются цели и особенности управления риском.

Одной из современных методик, позволяющих снизить риск, вызванный субъективными факторами, является концепция коучинга Тимоти Голви. [1] В основе концепции лежит переосмысление отношения к изменениям внешней среды и своего отношения к ним. Для большинства стоящих перед работником задач у него достаточно знаний, опыта и интеллектуальных способностей, позволяющих найти наилучшее решение, но трудно реализовать его. Причина в сопротивлении (отторжении) как внешнего, так и внутреннего давления, контролирования и оценивания. Возникает цепь искажений, повышающих риск управленческих решений: искажение

представлений о себе – искажение восприятия – искажение ответной реакции – искажение результата – искажение представлений о себе – ...

Чтобы разорвать этот круг предлагается в качестве *первого шага* – не оценочное признание вещей такими, какие они есть. Именно такое восприятие собственных действий и осознанное принятие собственной индивидуальности высвобождают и стимулируют, и возможность для спонтанных перемен.

Вторым шагом является доверие к самому себе и своим решениям. Делегирование ответственности за управленческие решения практикуется в деятельности корпораций достаточно часто, но речь идет о внутреннем доверии, когда, анализируя собственные действия, субъект осуществляет выбор все лучших и лучших решений.

Третий шаг – выбор и обязательства. Осознание и испытание доверия к своим решениям создают определенные условия, но также необходима и целевая ориентация. Получение большей самостоятельности в выборе целей и путей их достижения неразрывно связано с расширением ответственности. Когда выбор делается по собственной инициативе и управляется самостоятельно, он становится всеобъемлющим и приятным.

Соединение трех принципов: осознания, выбора и доверия – создает новый, позитивный цикл. Осознание дает ясное, объективное представление о ситуации; выбор дает движение в желаемом направлении на будущее; доверие к внутренним возможностям создает условия для этого развития и движения. Формула успеха снижения риска заключается в приближении к максимальному использованию потенциальных возможностей. Результативность представляет разницу между потенциалом и вмешательством. Иными словами, чем больше вмешательство, тем больше риск.

Можно зарегламентировать подавляющее количество процессов, но потребуется допол-

***формула успеха
снижения риска
заключается
в приближении
к максимальному
использованию
потенциальных
возможностей***

нительная система по постоянной корректировке этих документов, иначе они начнут сами по себе провоцировать риски, а значит нужно контролировать и регламентировать вновь возникающие риски. Таким образом, возникает система многоярусного контроля, что, безусловно, отвлекает ресурсы, увеличивает стоимость системы управления и снижает эффективность деятельности. Самонастраивающиеся системы существуют в природе как экосистемы, поддерживающие внутреннюю сбалансированность. Самым рискообразующим фактором производства является человеческий фактор, но он одновременно является и субъектом постоянного регулирования, «настраивания» системы управления рисками. Построение системы управления – процесс длительный, он требует контроля и корректировки. Чем качественнее будет эта система с точки зрения саморегулирования, тем она потребует меньше текущих затрат и даст больший результат.

При этом нельзя забывать о кардинальных изменениях во внешней и внутренней среде. Существенные изменения во внешней среде не могут не отразиться и на деятельности предприятия. Кризис или «перегрев» экономики, как правило, приводят к аналогичным последствиям на предприятиях. Это должно сопровождаться изменением и системы управления рисками.

Кроме того, необходимо учитывать специфику управления инвестиционными рисками. В зависимости от общей концепции менеджмента управление инвестиционным риском может выделяться в отдельную подсистему или быть основной системы управления риском при проектном управлении компанией. Все это позволяет сделать вывод о необходимости создания самонастраивающихся систем управления риском на предприятии, в основе которых будет рациональное сочетание IT-технологий управления и грамотного использования человеческих способностей.

Роль человеческого фактора должна усиливаться при существенных изменениях во

**чем больше
вмешательство,
тем больше риск**

внешней и внутренней среде предприятия, при принятии окончательного управленческого решения. Способствовать повышению эффективности процесса принятия решения должно неосознанное восприятие действий менеджера. Структура принятия решения в управлении риском должна быть также дифференцирована в зависимости от уровня управления и функциональных обязанностей менеджера.

Литература

1. Голви Т. Максимальная самореализация: работа как внутренняя игра / Тимоти Голви ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 264 с.
2. Риск менеджмент, оценка рисков [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://md-management.ru/articles/html/article32645.html>.

кэ

**в основе
самонастраивающейся системы
управления риском
на предприятии
лежит
рациональное
сочетание
IT-технологий
управления
и грамотное
использование
человеческих
способностей**

Shcherbakova I.A.

*Doctoral student, Institute of Economics,
Far Eastern State University of Railway Transport*

The human factor in risk management

Abstract

Reducing the risk management decisions can not be fully solved by the automation of the process. Therefore, only the development of internal and external freedom in deciding helps reduce errors, improve management decisions and reduce risk. The article shows that the manager is the main element of self-tuning risk management systems, but at the same time, he and a risk factor.

Keywords: risk management, subjective risk factors, coaching, differentiation of risk perception, self-adjusting system of risk management, the concept of risk