

**Шмик М.В.**  
*докторант программы DBA в здравоохранении, КазНУ им. аль-Фараби*

## **Место риск-менеджмента в системе управления организацией**

Даже если не брать в расчет сугубо специфичные для отрасли и организаций сферы здравоохранения риски, мы видим, что в современных условиях с высоким уровнем неопределенности во внешней среде деятельности организации, вызванным, не в последнюю очередь пандемией Covid-19, которые дали толчок к росту внутренней неопределенности в организациях: перевод работников на дистанционный формат работы и необходимость перестраивать систему управления под него, «размытие» рабочего времени: теперь работают не с 9:00 до 18:00 а тогда, когда работнику удобно, поскольку отсутствуют системы контроля присутствия, да и необходимость в них, поскольку гораздо дешевле для организаций было перейти на управление по срокам достижения целей (ставится «deadline», в который должен быть предоставлен результат, а в какое время он фактически делается уже не имеет значения). Отдельные вопросы остаются с понятием производственных травм, поскольку работодатель не способен контролировать соблюдение техники безопасности работниками. Изменение процессов коммуникаций – отсутствие визуального контакта с коллегами, возможности общения по не рабочим вопросам во время перекуров и обедов, усиление коммуникационных барьеров при общении в переписке или звонках, все это сильно влияет на внутреннюю среду организации и создает дополнительные риски при взаимодействии.

Отдельно можно рассмотреть вопросы, связанные с обеспечением безопасности данных (как юридических, так и физических лиц). Многие организации были вынуждены перейти на онлайн оплату товаров и услуг (особенно сектор B2C), при этом запрашивая данные и беря согласие на их

обработку, но часто забывая, что законом Республики Казахстан от 21 мая 2013 года № 94-В «О персональных данных и их защите» в третьей главе определены требования по защите персональных данных [1], гражданский кодекс Республики Казахстан регламентирует понятие коммерческой тайны [2], а ответственность за нарушение законодательства по этим вопросам отражена в кодексе Республики Казахстан об административных правонарушениях [3] и в уголовном кодексе Республики Казахстан [4]. А если взять в расчет то, что работники многих организаций пользуются домашними компьютерами, внешними службами электронных почт, мессенджерами и сетями открытого доступа риски утечки данных вырастают в разы. То есть здесь речь идет о высоких рисках для организации и для её клиентов, и последствия реализации этих рисков могут быть весьма плачевными для всех.

Как видно из сказанного выше, даже неспециализированные под сферу деятельности риски, имеют колоссальное влияние на любую организацию именно поэтому интерес к риск-менеджменту с 2020 года возрос в разы, и все большую актуальность приобретает вопрос о том, каково же место управления рисками в деятельности организации?

Для ответа на этот вопрос считаем целесообразным обратиться к международному стандарту ISO 31000:2018, в пункте 5.2 «Лидерство и обязательства» которого говорится: «Высшее руководство и наблюдательные органы там, где они существуют, должны обеспечить интеграцию управления рисками во всю деятельность организации...» [5], то есть стандарт подразумевает, что система управления рисками интегрируется во все процессы организации, что должно обеспечить управление рисками в соответствии с культурой, стратегией и остальным контекстом организации; обеспечить выполнение обязательств перед стейкхолдерами, в том числе тех, которые организация взяла на себя дополнительно, вне законодательства и договоров; определить свой риск-аппетит, т.е. уровень рисков, который является приемлемым для организации в процессе осуществления деятельности, и довести его до сведения заинтересованных сторон;

реализовать инструменты мониторинга и управления рисками, а также рассмотрения процесса риск-менеджмента как ценности управления рисками.

Получается, стандарт нацелен на то, что система управления рисками должна быть встроена во всю деятельность организации для обеспечения её эффективного функционирования, предлагаем рассмотреть типовые (не специфичные) процессы деятельности организаций, поскольку в вопросах внедрения управления рисками в основные процессы организаций сказано достаточно много, и мы не подвергаем сомнению эту необходимость в том числе и для организаций, связанных со сферой здравоохранения.

Мы знаем, что риск-менеджмент активно используется в вопросах принятия финансовых решений, еще со времен средневековья, так же управление рисками активно используется в стратегическом менеджменте: сейчас практически любая стратегия должна содержать раздел с описанием рисков, при этом единого мнения о том, какие риски там нужно рассматривать нет. Кто-то рассматривает риски, которые реализуются, если стратегия не будет выполнена, другие предпочитают прописывать там риски, которые могут помешать реализовать стратегию, третий комбинируют эти два варианта.

Кроме этого принятие решений, с учетом рисков (как осознанное, так и бессознательное) применяется в операционной деятельности организации. Учет юридических рисков тоже играет достаточно большое значение в деятельности организаций: обычно, когда происходит какой-то инцидент, два вопроса, которые задают юристам звучат примерно так: «что нам за это будет, и как этого избежать?». Только здесь действует не проактивный, нацеленный на недопущение возникновения, а реактивный – нацеленный на борьбу с последствиями, подход. То есть ликвидация последствий, и в идеале, вынесение соответствующих уроков и недопущение повторения инцидента в будущем.

Учитывая то, что было написано выше, в купе с человеко-ориентированным подходом в управлении рисками, все вопросы, связанные с

человеческими ресурсами также можно отнести к сфере, в которой однозначно должен быть внедрен риск-ориентированный подход, поскольку можно сказать, что источником реализации большинства негативных последствий рисков выступает человек, именно поэтому в корпоративные культуры организаций постепенно проникает и закрепляется такая ценность, как риск-ориентированное мышление и его поощрение у работников на всех уровнях организации.

Каралидзе Г.В. в своей работе «Взаимосвязь системы оценки деятельности работников и эффективности стратегического развития», приводит три риска, для нас основной интерес представляет один из них: «Недоверие к системе, которое может быть вызвано негативным опытом в другой организации («в другой организации не получилось, здесь тоже не будет работать»), негативным опытом в самой организации («несколько лет назад уже (другие) пытались – не получилось»), боязнью перемен, чаще всего замаскированной под вариант, условно называемый мной «претензия на эксклюзивность» («я выполняю абсолютно уникальную работу, которую в мире никто не делает, вы не можете её оценить»)» [6], в контексте этой статьи речь идет об одном из рисков, вызванных внедрением изменений в организации, в связи с чем напрашивается еще одна группа рисков – «Риски, связанные с изменениями». И в современных реалиях эти риски будут иметь высокую значимость для организаций, также, как и сам процесс управления изменениями.

Получается, что система риск-менеджмента действительно должна быть имплементирована во все сферы деятельности организации, тогда, при комплексном подходе к данному процессу (с учетом необходимости управления изменениями), может быть обеспечен рост эффективности принимаемых решений и переход менеджмента с реактивных («тушение пожаров») на проактивные (инициативные действия, направленные на недопущение реализации угроз) «рельсы». При этом акценты, на наш взгляд, будут смешены в области обеспечения кибер-безопасности и человеческого

капитала, что, в свою очередь, снизит внутреннюю неопределенность, и повысит устойчивость к внешней.

Мы все прекрасно понимаем, что живём в эпоху глобальных перемен, и разговоры о том, что пандемия закончится и всё вернется на круги своя, на наш взгляд, с всё растущей долей вероятности так и останутся разговорами. «Нет ничего более постоянного, чем временное» фраза, приписываемая Альберту Ноку очень хорошо иллюстрирует реалии нашей жизни: пандемия закончится, но и человек и организации уже перестроится на новый лад, и возвращаться к «старым» процессам будет как минимум затратно, и с высокой долей вероятности – неэффективно. На это также влияет и то, что произошла смена поколений, и те, кто «родились со смартфоном в руках» уже выросли, а пандемия толкнула нас в направлении цифровизации, и старшие поколения были вынуждены освоить технические «премудрости». Соответственно, охват рынка априори будет больше у тех, кто будет и дальше развиваться в направлении цифровизации. То есть, по сути, оснований возвращаться назад можно сказать у нас не будет и к происходящим изменениям необходимо относиться не как ко временному, а как к постоянному явлению.

Совокупность рассмотренных выше факторов приводит нас к выводу, что место и роль системы управления рисками в менеджменте организации определяется интеграцией риск-менеджмента во все существующие и новообразующиеся процессы и функции организации с целью обеспечения устойчивости к внешней и увеличению управляемости внутренней неопределенностью.

### **Выводы:**

При проведении исследований, выявлено что:

1. В современных реалиях колоссально возрос уровень неопределенности во внешней среде организации, который стимулировал рост неопределенности во внутренней среде, а как мы знаем, неопределенность – это источник риска.

2. Основными разделами рисков на современном этапе, если не учитывать риски основных процессов, становятся риски, связанные с изменениями, работниками и кибер-безопасностью.

3. Для обеспечения эффективного функционирования организации, риск-менеджмент должен быть комплексно интегрирован в систему управления организацией, и культура организации должна развиваться в направлении поощрения рискориентированного мышления.

### **Список источников:**

1. Закон Республики Казахстан от 21 мая 2013 года № 94-V «О персональных данных и их защите» (с изменениями и дополнениями).

2. Гражданский кодекс Республики Казахстан (Особенная часть) от 1 июля 1999 года № 409-I (с изменениями и дополнениями).

3. Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях от 5 июля 2014 года № 235-V (с изменениями и дополнениями).

4. Уголовный кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 года № 226-V (с изменениями и дополнениями).

5. Международный стандарт ISO 31000:2018 «Управление рисками – Руководство».

6. Карапидзе Г.В. Взаимосвязь системы оценки деятельности работников и эффективности стратегического развития // Материалы XVI международной научно-практической конференции «Тенденции развития современной науки» – 2020, 30 мая – 7 июня, Экономические науки.: Шефилд. Science and education LTD -132 p. ISSN 2312-2773.