

РИСКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Лескова А.Д., Сурикова Е.А.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: n.leskova2011@yandex.ru*

В статье рассмотрена категория «управленческое решение». Путем рассмотрения существующих классификаций выделены основные признаки категории для целей исследования, а также категория «риск», как неотъемлемое последствие управленческого решения. Обозначена важность информационной базы для принятия управленческих решений, а также специфика информационной базы на железнодорожном транспорте в условиях цифровизации экономики. Выделены положительные и отрицательные черты цифровизации, определена важность подготовленности среды для внедрения таких процессов как цифровизация. Риск представляет собой потенциально существующую возможность потери ресурсов, а также неполучения доходов, которые связаны с реализацией соответствующих управленческих решений. Неопределенность характеризуется не вполне отчетливой, неточной, неясной или уклончивой информацией об определенном объекте или процессе. Неопределенность можно отнести к подготовке решения, а риск – к его реализации. Обосновано определение вероятности появления и размера потерь как способ индикации риска. Представлено видение влияния цифровизации на принятие управленческих решений и вытекающих из них рисков при планировании основного производственного показателя функциональной дирекции. Смоделирован процесс принятия управленческого решения на железнодорожном транспорте в условиях цифровизации, предложен механизм оценки последствий ошибочно принятого решения.

Ключевые слова: цифровизация, риски, управленческое решение

RISKS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN ECONOMY DIGITALIZATION CONDITIONS IN THE RAILWAY FIELD

Leskova A.D., Surikova E.A.

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: n.leskova2011@yandex.ru

The article considers the category «management decision». By considering existing classifications, the main characteristics of the category for the purposes of the study were identified, as well as the category «risk» have been identified as an integral consequence of the management decision. The importance of information base for making management decisions, as well as specificity of information base on railway transport in conditions of digitalization of economy is indicated. Positive and negative features of digitalization have been identified, and the importance of environment readiness for implementation of such processes as digitalization has been determined. Risk is a potential loss of resources, as well as non-revenue, associated with the implementation of relevant management decisions. Uncertainty is characterized by not entirely clear, inaccurate, unclear or evasive information about a particular object or process. Uncertainty can be attributed to the preparation of the decision, and risk to its implementation. It is reasonable to determine probability of occurrence and size of losses as a method of risk indication. The vision of the impact of digitalization on management decision-making and the resulting risks in the planning of the main production indicator of the functional directorate is presented. The process of making a management decision on railway transport in conditions of digitalization has been modeled, and a mechanism for assessing the consequences of an erroneous decision has been proposed.

Keywords: digitalization, risks, management decision

Развитие экономической и информационной среды на сегодняшний день невозможно представить без категории «цифровизация». Уровень обеспеченности информацией и способность автоматизированного управления ею становятся важнейшими условиями достижения инновационного конкурентоспособного устойчивого экономического развития государств в условиях глобальной конкуренции. [1] Интеграция новых технологий в экономическую сферу сложно не заметить даже не обладая представлением о вышеуказанной категории. Количество научных статей на тему повсеместного внедрения новых технологий вызывает множественные полемики в учебных аудиториях. В данном случае

само производство, как предприятие, не может находиться в стороне. Работники железнодорожного транспорта, не имеющие отношения к научной деятельности вовлечены в процесс цифровизации.

В данной статье представлено видение влияния цифровизации на принятие управленческих решений и вытекающих из них рисков при планировании основного производственного показателя функциональной дирекции – объема тонно-километровой работы брутто.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. Такое решение призвано обеспечить

продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели [2].

Подготовка и реализация управленческого решения рассматриваются в науке как специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми с социальными институтами в соответствии с замыслом и волей доминирующего субъекта [3].

Существует множество классификаций и определений категории «управленческое решение», но ни одно из них не исключает как положительного результата его принятия, так и отрицательного. Ровно так же из любой классификации очевидна степень влияния на будущее организации, [4]. По мнению автора статьи, не бывает управленческого решения, которое не влияет на производственно-экономическую деятельность предприятия, так как это противоречит сущности категории. Если решение действительно управленческое – оно так или иначе повлияет на финансовый результат предприятия. Именно поэтому предлагаю опустить множественные классификации и определиться с основными признаками категории. Итак, управленческое решение должно:

- иметь цель или целеобразующую проблему;
- приниматься управленческим персоналом;
- иметь основательную базу для его принятия (это может быть информация в любом виде и даже интуиция);
- реализовываться работниками предприятия по поручению руководящего состава.

Для целей данной статьи углубимся в основательную базу для принятия решений. На железнодорожном транспорте исторически залогом принятия правильного решения (т.е. решения с минимальными рисками) является действие согласно установленных инструкций и актуальных распоряжений. Действие такого огромного механизма просто невозможно без стандартизации, формализации и упорядоченности технологических процессов. Эпоха информатизации экономики в данном аспекте вносит свои коррективы. С внедрением информатизации принять верное управленческое решение становится всё сложнее, даже имея регламентированный порядок действий. Причина такого положения – многообразие информационных источников. В целях проводимого исследования важно ограничить информационный диапазон, о котором далее пойдет речь. В представленной статье

не будет рассматриваться роль интернет-ресурсов общего доступа, т.к. необходимые нам показатели формируются в корпоративных информационных системах ограниченного доступа.

На данном этапе мы говорим о внедрении новых технологий и консолидации всех видов информации как о благе, к которому мы стремимся, ведь цифровая экономика определена одним из приоритетов стратегии информатизации. Положительное влияние *e*-экономики действительно невозможно оспорить:

- сосредоточенность базы данных по отдельным вопросам в тематических информационных хранилищах;
- возможность анализа динамики продолжительных периодов, за счет вместительности хранилищ;
- обработка информационных массивов без географической привязанности;
- ускорение вычислительных процессов за счет улучшения качества информационных программ.

Однако, стремительное развитие технологий привело и к некоторым проблемам, которые не просматривались на первоначальном этапе:

- различный уровень технической оснащенности между регионами;
- различный уровень подготовленности работников финансово-экономического блока к новым информационным ресурсам;
- несогласованность созданных на ранних этапах информационных ресурсов;
- противоречивость входных и выходных параметров различных информационных систем.

Глядя на преимущества и недостатки можно сделать вывод, что на момент внедрения технологий важную роль имеет подготовленность среды. По факту на данный момент мы имеем множество информационных хранилищ, которые в лучшем случае дублируют друг друга, а в худшем – противоречат. Причины таких трудностей лежат на поверхности, при появлении новых технических возможностей каждый филиал транспортного гиганта создавал информационную поддержку руководствуясь своими интересами. И сейчас, когда во главу угла встала система сквозного планирования, разносторонность исходящих данных становится заметной. Ровно как ранее существовали разночтения на бумажных носителях сейчас они существуют в программах по обработке данных. Именно эти разночтения и создают новый «современный» риск при принятии управленческого решения.

Часто руководителям всех уровней управления необходима подготовка управ-

ленческих решений при наличии неполной или неточной информации. В итоге появляются непреднамеренные ошибки в процессе принятия управленческих решений. Фактический результат решений в области управления не всегда совпадает с запланированным результатом. Можно отметить, что для решений характерна неопределенность и риск.

Риск представляет собой потенциально существующую возможность потери ресурсов (в форме дополнительных непредвиденных расходов), а также неполучения доходов, которые связаны с реализацией соответствующих управленческих решений, [5]. Неопределенность характеризуется не вполне отчетливой, неточной, неясной или уклончивой информацией об определенном объекте или процессе. Неопределенность можно отнести к подготовке решения, а риск – к его реализации.

Риск в процессе принятия управленческих решений характеризуется возможностью получения запланированных результатов, при этом риск и неопределенность обладают одинаковой сущностью и измеряются в одинаковых единицах (процентах). Неопределенность способна перейти в риски в процессе реализации решения, которое принимается в условиях неопределенности [6].

Следуя из вышеизложенного оценить риски можно вероятностью появления и размером потерь. В определенной мере риски присутствуют практически во всех управленческих решениях. Невозможным представляется полное устранение рисков на практике. Задача управления рисками должна быть сведена к процессу их предвидения, уменьшения вероятности возникновения и снижения неблагоприятных последствий.

Реализация инновационной деятельности неразрывно связана с рисками, причем рисками характерными для всех видов деятельности, так и связанных непосредственно с внедрением и реализацией инноваций [7].

Материалы и методы исследования

В данной статье предлагается смоделировать ситуацию, в которой цифровизация экономики выступает как препятствие принятия верного управленческого решения. Вслед за решением правительства о переходе на безбумажные технологии такой транспортный гигант как РЖД не мог остаться в стороне. Все филиалы вступили на путь цифровизации с целью оптимизации трудовых ресурсов и повышения производительности труда. В целом подобное течение дел является логичным и, в краткосрочной

перспективе, приводит к положительным результатам. Однако в долгосрочной перспективе автор видит загруженность лишней информацией отчеты руководителей и разночтением основных индикаторов производственной деятельности в зависимости от используемой информационной системы.

Ускорение развития информационных процессов привело к увеличению гибкости бюджетного управления, на данный момент корректировка плановых параметров уже не является столь сложным и длительным процессом, что и приводит к дополнительным рискам. Предлагается дать экономическую оценку принятия управленческого решения о корректировке такого бюджетного параметра как объем перевозок.

По решению департамента экономики с начала 2019 года разрешена корректировка плановых объемов работ для региональных функциональных дирекций в рамках текущего периода. Рассмотрим пример такой корректировки и произведем оценку риска принятия решения, основанного на данных разных отчетов существующих на данный момент информационных систем. В целях неразглашения коммерческой тайны данные заведомо искажены, источники данных условно назовем Отчет-1 и Отчет-2.

Итак, предположим, что центральная дирекция принимает решение о корректировке планового объема перевозок для одной из региональных функциональных дирекций. Основанием принятия такого решения может служить такой объективный фактор, как информация о снижении грузопотока в рассматриваемом направлении. Для оценки оперативной обстановки существует два отчета. Отчет-1 и Отчет-2 формируются на основании данных маршрута машиниста. Различия отчетов заключается в том, что Отчет-2 создан с целью контроля топливно-энергетических ресурсов и данные с тех же маршрутов попадают в систему оперативнее, т.к. не ожидают подтверждения электронного маршрута. В итоге имеем следующую ситуацию:

Отметим, что руководство центральной функциональной дирекции, а также центральной железной дороги при принятии решений использует данные Отчета-1. В данной ситуации будет произведена корректировка планового объема работ в сторону снижения. Для работников с одной стороны такое управленческое решение окажется благоприятным, т.к. приведет к выполнению одного из ключевых показателей. Однако, учитывая, что Отчет-2 является более достоверным корректировка плана не является необходимостью и выполнение состоялось бы в любом случае.

Сопоставление выходных данных Отчета-1 и Отчета-2

Показатель	Источник информации	Факт 2018	План	Факт 2019	% выполнения к плану	% выполнения к факту прошлого года
Млрд.ткм. брутто грузового движения	Отчет-1	35,288	35,500	35,425	99,8%	100,4%
	Отчет-2	35,288	35,500	35,526	100,1%	100,6%

Результаты исследования и их обсуждение

Теперь оценим риск, на который мы пошли при использовании данных Отчета-1.

Во-первых – за корректировкой планового объема работ следует корректировка бюджета затрат. При этом при формировании данных статистической отчетности снова будет произведено «право» на выполненный объем.

Во-вторых – корректировка планового объема так же сопровождается корректировкой потребного количества локомотивных бригад и локомотивов. В нашем случае снижение планового контингента при фактическом выполнении первоначального плана приведет к увеличению непроизводительных потерь. А снижение планового содержания рабочего парка приведет к отставке парка в резерв и нехватке локомотивов для перевозки необходимого объема.

Оценить такой риск можно следующим образом:

1. Составляющие бюджета затрат уже оценены разницей между скорректированным планом и «правом» (также стоит обратить внимание на излишние трудозатраты на пересчет плановых параметров).

2. Составляющие бюджета производства можно оценить путем вычисления часов непроизводительных потерь, умноженных на единичную расходную ставку, предусмотренную справочником рассматриваемой дороги, а также путем

умножения часов простоя вагонного парка по причине нехватки тяги (есть возможность дополнительно учесть затраты на отставку и вывод из резерва).

Заключение

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что цифровизация экономики, как и любой новый инструмент управления экономическими процессами имеет как положительное влияние, так и создает определенные риски. В данной статье приведен условный пример возможного исхода событий, основанный на существующих в данный момент информационных программах и регламентах ОАО РЖД.

Список литературы

1. Чернов В.А. Реализация цифровых технологий в финансовом управлении хозяйственной деятельностью // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 1. С. 283–297.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
3. Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2(46).
4. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник. М.: Юрайт, 2015. 432 с.
5. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие. М.: Вузовский учебник, 2018. 320 с.
6. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» и «Государственное управление». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 140 с.
7. Аббас Н.Ю. Управление рисками инноваций в организации // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 310–321.