

УДК 657.6

<https://doi.org/10.32686/1812-5220-2020-17-4-86-95>

ISSN 1812-5220

© Проблемы анализа риска, 2020

# Организационная культура в фокусе совершенствования управления риском на предприятии

**Качалов Р. М.\*****Слепцова Ю. А.,**

Центральный экономико-математический институт РАН,  
117418, Россия, г. Москва,  
Нахимовский проспект, д. 47

## Аннотация

Рассматриваются проявления феномена экономического риска в социально-экономических экосистемах предприятий производственной сферы, исследуются и разграничиваются прагматические и культурологические аспекты понятия «управление экономическим риском». В методическом плане исследование опирается на операциональную теорию управления уровнем риска, также используется инструментарий описания организационной культуры управления риском. Прагматические и культурологические различия характеристик экономического риска идентифицируются на уровне устойчивых форм управленческой деятельности с привлечением основных положений операциональной теории управления уровнем риска. Феномен риска рассматривается в онтологическом пространстве как искусственная категория деятельности предприятий производственной сферы и других экономических агентов, образующих социально-экономическую экосистему. Это явление исследуется как специфическая форма социальной коммуникации, связанной со стремлением оценить неопределенное будущее в настоящем времени, главным образом с точки зрения анализа и управления уровнем экономического риска в деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** социально-экономическая экосистема, предприятия производственной сферы, организационная культура, факторы экономического риска, уровень риска, культура управления риском.

**Для цитирования:** Качалов Р. М., Слепцова Ю. А. Организационная культура в фокусе совершенствования управления риском на предприятии // Проблемы анализа риска. Т. 17. 2020. № 4. С. 86—95, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2020-17-4-86-95>

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

# Organizational Culture in the Focus of Improving Risk Management in the Enterprise

Roman M. Kachalov\*,  
Yulia A. Sleptsova,  
Central Economic and  
Mathematical Institute of the  
RAS,  
117418, Russia, Moscow,  
Nahimovsky prospect, 47

## Abstract

The article considers the manifestations of the phenomenon of economic risk in the socio-economic ecosystems of industrial enterprises, examines and differentiates the pragmatic and cultural aspects of the concept of "economic risk management". In terms of methodology, the study is based on the operational theory of risk management, and also uses tools to describe the organizational culture of risk management. Pragmatic and cultural differences in the characteristics of economic risk are identified at the level of stable forms of management activity with the involvement of the main provisions of the operational theory of risk management. The phenomenon of risk is considered in the ontological space as an artificial category of activity of industrial enterprises and other economic agents that form a socio-economic ecosystem. This phenomenon is studied as a specific form of social communication associated with the desire to assess the uncertain future in the present time, mainly from the point of view of analysis and management of the level of economic risk in the enterprise.

**Keywords:** socio-economic ecosystem, industrial enterprises, organizational culture, economic risk factors, risk level, risk management culture.

**For citation:** Kachalov Roman M., Sleptsova Yulia A. Organizational culture in the focus of improving risk management in the enterprise // Issues of Risk Analysis. Vol. 17. 2020. No. 4. P. 86–95, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2020-17-4-86-95>

**The authors declare no conflict of interest.**

## Содержание

Введение

1. Практика и перспективы совершенствования управления риском в деятельности предприятий
2. Выявление факторов экономического риска и оценка их значимости
3. Методы разработки антирисковых управленческих воздействий

Заключение

Литература

## Введение

Представления об управлении уровнем риска могут выглядеть сложными и неоднозначными, казалось бы, не связанными с общепринятой культурой социального взаимодействия в деловой среде. Например, такое явление, как «общество риска», может рассматриваться с точки зрения организации бизнеса в пространстве внешних для предприятия помех, вызванных модернизацией социума (Бек, 2000). Следует сразу же подчеркнуть, что в данной работе исследуются целеориентированные системы, поэтому первыми шагами согласованных усилий по управлению такими системами являются формулирование и конкретизация цели деятельности как рассматриваемого отдельного предприятия, так и определенного комплекса экономических агентов, входящих в его социально-экономическую экосистему (La Brooy et al, 2019). В связи с этим цель данного исследования, выполняемого при финансовой поддержке РФФИ (проект 20-010-00403 А), состоит в анализе и оцен-

ке характеристик возможных помех развитию и целенаправленной деятельности предприятия, а также в систематизации методов преодоления помех успешному продвижению предприятия к выбранной цели, которые в ходе формирования на предприятии организационной культуры риск-менеджмента становятся для персонала предпочтительными.

В современной теории и практике управления помехи целенаправленному функционированию и развитию предприятия принято считать проявлениями феномена риска. При этом термин «риск» понимается как обобщающая категория, отражающая не только степень возможного отклонения от целей деятельности экономического агента или социально-экономической экосистемы, но и обусловленные этим отклонением нежелательные последствия для рассматриваемого экономического агента (Качалов, 2012). Иными словами, введение понятия «феномен риска» в дискурс управления предприятием представляет собой попытку преодолеть или как-то уменьшить неопределенность в области причин возникновения помех.

Известно, что успешность целенаправленной деятельности предприятия существенно зависит от эффективности систематических мероприятий по выявлению возможных помех, то есть факторов риска (Zio, 2018). Причинами возникновения факторов риска в деятельности предприятия или любого другого экономического агента могут быть устойчивые паттерны поведения людей, специфика традиционной организационно-экономической культуры региона, в котором работает предприятие, и т. п. Идентификация факторов риска — это деятельность, направленная на выявление возможности реализации неблагоприятных событий, изменения условий функционирования социально-экономических экосистем и принятия неверных управленческих решений, которые могут привести к убыткам или иному ущербу для предприятия (Качалов, Слепцова, 2016). На современных отечественных предприятиях чаще всего идентификация факторов риска опирается на эмпирическое мнение руководителя предприятия, подкрепленное его собственным опытом или накопленными научными знаниями, а также — реже — учитывающими мнения сторонних экспертов. Также далеко не всегда, особенно на малых и средних предприятиях, мероприятия по анализу и управлению экономическим риском стали обязательными и регулярными, включены в планы работы специально выделенных сотрудников.

Однако для достижения выбранной цели деятельности предприятия в условиях действия разнообразных факторов риска — в том числе и выявленных в процессе идентификации — необходимо разрабатывать и применять так называемые антирисковые управленческие воздействия. Антирисковые управленческие воздействия могут быть ориентированы либо на уменьшение вероятности возникновения рискованной ситуации (то есть в превентивном плане, см. далее определение), либо на уменьшение обусловленных уже реализовавшейся рискованной ситуацией помех (в компенсационном плане, см. далее определение). На практике отмечено, что антирисковые управленческие воздействия отличаются от других управленческих решений своей целостной природой (Aven, 2016).

Надо отметить, что восприятие значимости того или иного уровня риска для конкретного предприятия носит индивидуальный характер, и при выборе антирисковых мероприятий исполнитель (рядовой сотрудник предприятия) может признать достигнутый уровень приемлемым, тогда как для руководства предприятия, совета директоров или риск-менеджера в соответствии с действующими на предприятии нормами и сложившимися традициями этот же уровень риска следовало бы отнести к критическим.

В этом случае предпочтение отдается тем решениям, которые соответствуют доминирующей на предприятии совокупности неформальных норм, принципов и традиций, способствующих поддержанию устойчивого режима функционирования предприятия, которые в целом образуют так называемую организационную культуру. В более узком смысле применительно к задаче управления уровнем риска будем именовать культурой риск-менеджмента (или культурой управления риском) существование в организации предприятия. Под культурой риск-менеджмента на предприятии понимается (в условиях возможного появления помех целеустремленной деятельности организации) существование в организации системы ценностей, принципов и способов поведения персонала, разделяемых и признанных всеми сотрудниками, в соответствии с которыми в практике работы предприятия отдается предпочтение именно тем методам управления риском, которые входят в некоторую ограниченную, признанную персоналом данного предприятия совокупность методов выявления факторов риска, анализа и оценки значимости текущего уровня

экономического риска, а также выбора адекватных антирисковых управленческих воздействий.

Иными словами, в соответствии со сложившейся на предприятии культурой риск-менеджмента (управление уровнем риска) в случае возникновения «ситуации риска» для ее преодоления предполагается использование таких методов, которые признаны желательными согласно доминирующим в сознании персонала предприятия традициям. В данном случае подразумевается, что «ситуация риска» — это такое состояние внутренней среды и социально-экономической экосистемы предприятия, когда текущий уровень экономического риска превышает допустимый для данного предприятия.

Необходимо заметить, что использование международных стандартов управления риском в российской практике остается малораспространенным, хотя и является весьма желательным, так как российский рынок еще очень молод, поэтому изучение опыта зрелых рынков (отраженного, например, в международных стандартах по управлению риском серии ISO 31000) представляется важным для прогнозирования возможных проблем в деятельности предприятий и их социально-экономических экосистем с использованием всех возможных инструментов оптимизации уровня риска. Управление уровнем риска в рамках кодифицированных норм, таких как существующий корпус текстов российских законов, подзаконных актов и т. п., подразумевает регулярное выполнение предписанных процедур. В то же время международные стандарты управления рисками изложены в форме, которая называется руководящими принципами или мягкими институтами. Разница заключается в модальности применения предлагаемых правил.

## **1. Практика и перспективы совершенствования управления риском в деятельности предприятий**

Применение в практике управления предприятием процедур учета возникновения рисков ситуаций, о которых подробнее будет сказано ниже, может стать ключевым звеном в повышении эффективности работы предприятия в целом. Этот факт будет свидетельством дополнения традиционной организационной культуры предприятия культурой риск-менеджмента, определение которой приведено выше. Образно говоря, для конкретного предприятия это совокупность правил подготовки

и принятия управленческих решений, норм поведения персонала, традиций, технологий или способов выполнения каких-то производственных действий, реализуемых в деятельности организации или предприятия по отношению к проявлениям феномена риска.

Таким образом, в данном, более узком, смысле культура управления риском как социальное явление определяет структурную организацию внутренней и окружающей предприятия среды, а также включает в себя «унаследованную» память коллектива, транслирует жизненный опыт людей в «культурный контекст производственной деятельности» (Burgess et al, 2018). Именно благодаря этому культура риск-менеджмента обеспечивает необходимую устойчивость предприятия в сложных — особенно для современной России — социально-экономических условиях (Seuren, 2018).

Анализ деловой практики современных российских предприятий свидетельствует, что в большинстве случаев управление риском до сих пор не рассматривается как один из важнейших компонентов организационной культуры. Согласно приведенному выше определению культура риск-менеджмента или управления риском рассматривается как осознанная персоналом предприятия необходимость следования совокупности устойчивых форм производственной деятельности. В современных условиях без таких форм предприятие не сможет успешно работать и развиваться. Кроме того, необходимо учитывать систему приоритетов, которая принята советом директоров или руководством предприятия. Иными словами, необходимо установить, как приемлемый для данного предприятия уровень экономического риска связан со склонностью к риску его руководства и как должны использоваться при управлении предприятием различные показатели, характеризующие ситуацию риска.

Так, значение индекса риска Ауманна-Серрано, введенного через концепцию неприятия риска (см., например, (Li, 2014)), вычисляется с помощью методов математической теории игр. Азартные игры предполагают, что игрок рискует определенной суммой денег, чтобы выиграть. Такие допущения хорошо описывают поведение экономического агента в ситуациях с конкретными экономическими институтами, такими как фондовый рынок, страхование, банковское дело или аукционы. Эти институты характеризуются четко формализованными прави-

лами. Однако в деятельности предприятия также необходимо учитывать множество факторов иного рода (состояние оборудования, квалификация персонала, производственная дисциплина, лояльность подрядчиков, развитость институциональной среды), которые не позволяют описать деятельность конкретного предприятия в целом на языке четких правил игры.

Выбор метода управления риском может быть обусловлен применением индекса избегания неопределенности Г. Хофстеде (Uncertainty avoidance index — UAI), который характеризует реакцию руководства на незнакомые ситуации, непредвиденные события и другие изменения (Sabel et al, 2018). Индекс избегания неопределенности (UAI) является одним из пяти наиболее важных факторов, выявленных в ходе опроса более ста тысяч сотрудников различных предприятий разных стран (Kristjánssdóttir et al, 2017). Следует отметить, что исследования в области индекса Г. Хофстеде отражают тенденции, а не абсолютные концепции или требования, принятые на предприятиях с организационной культурой определенного типа.

Типы организационной культуры, для которых индекс UAI является высоким, менее терпимы к внешним изменениям, как правило, избегают беспоконья, связанного с неопределенностью, и устанавливают более строгие правила организационного поведения. Предприятия с низким индексом UAI более открыты для изменений и используют меньше ограничительных правил и требований, а их нормы и обычаи организационного поведения оказываются менее строгими. При этом в практике работы предприятий с таким типом организационной культуры используются специальные инструменты для снижения неопределенности: планирование рутинной производственной деятельности, развитие компетенций сотрудников, многостороннее сотрудничество с внешними партнерами, регулярный анализ и управление риском и т. п.

Методы управления риском в деятельности целенаправленных систем подразделяются на методы избегания риска, методы локализации риска, методы диссипации риска, методы компенсации риска (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997, с. 224; Jacobs et al, 2019).

В рамках операциональной теории управления уровнем риска предложен полный набор операцио-

нальных характеристик риска в деятельности предприятия: факторы риска, уровень риска, показатели уровня риска и антирисковые управленческие воздействия (Качалов, 2012). На основе применения этого набора операциональных характеристик феномена риска разработаны прикладные методы управления уровнем риска в деятельности предприятия, что значительно обогатило культуру управления рисками.

Некоторые рекомендации в отношении поддержания принятой культуры управления риском для предприятия производственной сферы можно кратко сформулировать следующим образом.

- Руководство предприятий должно способствовать более широкому применению страховых договоров в соответствии с действующим законодательством.

- Советы директоров предприятий должны настаивать на внедрении функции управления уровнем риска в регулярную деловую практику подсистем стратегического и оперативного управления предприятия. Эта деятельность включает в себя следующие этапы: выявление и обновление реестра возможных факторов риска (идентификация актуальных факторов риска), оценка степени значимости актуальных факторов риска (оценка негативных последствий реализации этих факторов риска), разработка релевантных антирисковых воздействий, а также принятие решений о вводе в действие разработанных антирисковых воздействий.

- Руководству предприятия следует рассматривать сложившуюся культуру управления риском в качестве обязательной части организационной культуры предприятия в целом и на этой основе формировать технологическое развитие и бизнес-процессы предприятия, а также создавать системы мониторинга уровня риска и обучения персонала работе в условиях риска и т. п.

- На предприятии должны внедряться перспективные цифровые технологии, а также методы выявления актуальных факторов риска, формирования антирисковых управленческих воздействий и оценки текущего уровня риска в режиме реального времени.

- При выборе того метода управления риском, который может принести значительные практические выгоды для предприятия, выявлять и учитывать предпочтения современных бизнес-лидеров.

## 2. Выявление факторов экономического риска и оценка их значимости

В операциональной теории управления уровнем риска выделяется такой этап, как идентификация факторов риска. Основными методами выявления факторов риска являются экспертная оценка, анкетирование, составление структурных или временных диаграмм, построение карт денежных и технологических потоков, анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансовой отчетности предприятия. Краткая характеристика наиболее востребованных методов выявления факторов риска приведена ниже.

1. Экспертная оценка применяется в сценарном методе выявления факторов риска и при использовании метода Дельфи (например, Hartl и др., 2017). Предполагается, что привлекаемые специалисты хорошо осведомлены об основных аспектах, связанных с причинами возникновения рисков. Они образуют экспертную группу, взаимодействие которой в значительной степени опирается на суждения, основанные на личном опыте и знаниях эксперта (Derregmann, 2018). Базой для работы экспертов будет являться информация о деятельности предприятия и его социально-экономической экосистемы, имеющая как качественные, так и количественные характеристики. Для этого собираются, систематизируются и анализируются данные, делаются предварительные выводы и строятся прогнозы. Выделяется первичная информация, достоверность которой не вызывает сомнений, экспертная группа должна получить к ней свободный доступ. Собранная информация, к сожалению, может отличаться фрагментарностью, быть недостаточно обработанной и систематизированной.

2. При использовании сценарного метода группа экспертов предварительно предлагает возможный сценарий развития социально-экономической экосистемы предприятия, формулирует как специально подготовленные вопросы, так и вопросы, возникающие в ходе обсуждения и совместного конструирования знаний (Balaman, и др., 2017). Вопросы и ответы сводят в общую таблицу, которая позволяет визуализировать и сопоставлять результаты. На основании обработанной информации эксперты дают заключение о выявленных факторах риска на пути достижения цели предприятия.

3. В ходе выявления факторов риска методом Дельфи эксперты не должны вступать в личный контакт с сотрудниками предприятия, их опрашивают заочно в несколько этапов по заранее подготовленным анкетам, содержащим вопросы о проблемах в деятельности анализируемого предприятия. Результаты опроса также обрабатываются поэтапно, а эксперты уведомляются об этих результатах. На практике обычно проводится три-четыре тура обследований. На первом туре эксперты не обязаны обосновывать свои ответы. В процедуру обработки анкет входит выделение медианных и пограничных суждений. Эта информация доводится до сведения экспертов, принимающих участие в опросе.

Затем проводится второй тур, в ходе которого экспертам предоставляется право пересмотреть и скорректировать свои ответы, данные на предыдущем туре. На этом шаге эксперты должны обосновать свое решение. Новые медианные и пограничные суждения, полученные в результате обработки результатов опроса второго тура, а также все аргументы экспертов анонимно доводятся до сведения экспертов в ходе третьего тура опроса, в ходе которого эксперты вновь пересматривают и разъясняют свои ответы. Последующие туры аналогичны. Когда ответы экспертов перестают существенно меняться, опросы прекращаются. Такая процедура позволяет экспертам учитывать обстоятельства, которыми они пренебрегли или о которых не были осведомлены на начальных турах экспертизы. Вопросы для анкеты формулируются в таком виде, который требует от экспертов как количественную, так и качественную оценку.

4. Другой метод анкетирования заключается в ответе на вопросы специальных анкет относительно оценок эффективности гипотетических управленческих решений, предлагаемых ключевым подразделениям предприятия, что позволяет выявить факторы риска и потенциальные последствия возможного управленческого решения (Sidnell, 2017). Анкеты заполняются анонимно и бывают двух типов: универсальные и специализированные. Универсальные могут использоваться практически на любом предприятии, в то время как специализированные содержат расширенный перечень вопросов, в том числе связанных с деятельностью анализируемого предприятия и его социально-экономической экосистемы. Профессионально поставленные

вопросы анкеты позволят получить информацию от сотрудников, которые не связаны с работой по управлению риском, но среди задаваемых такому сотруднику вопросов могут оказаться те, которые связаны с факторами риска, значимыми для отдела, в котором он работает.

5. Факторы риска можно выявлять с помощью построения временных и структурных диаграмм. При построении временных диаграмм, например, на основе модели жизненного цикла, предприятие будет представлено различными наборами основных помех (препятствий) и слабых мест в производственном процессе в зависимости от того, какая стадия жизненного цикла имеется в виду (Adizes, 2017). Эти детали важно учитывать при реализации инновационного проекта, поскольку жизненный цикл предприятия связан с жизненным циклом внедряемых инноваций. Однако, некоторые нововведения могут соответствовать текущему состоянию предприятия или противоречить ему.

Метод построения структурных диаграмм, используемый для анализа характеристик предприятия и выявления факторов риска, предполагает учет типа управления, размер предприятия и его юридическую форму. Выбор конкретного типа структурных схем определяется принятым на анализируемом предприятии типом разделения полномочий и функциональных обязанностей сотрудников предприятия. С их помощью можно выявить в основном факторы риска, обусловленные неудовлетворительным качеством управления предприятием, в связи с нежелательным дублированием функций и обязанностей ключевых сотрудников. Для крупного предприятия структурная схема может иметь несколько уровней, на верхнем уровне — это структура предприятия в целом, а на следующих уровнях — структурные схемы подразделений.

6. Суть метода построения карт технологических потоков сводится к графическому представлению отдельных технологических процессов, реализуемых на предприятии, и их взаимосвязей. Карта одного технологического процесса может зафиксировать определенный вид деятельности предприятия или отдельную технологическую цепочку. Карты технологических потоков могут использоваться для выявления факторов риска как для всех технологических процессов предприятия в целом, так и для его отдельных технологических потоков. Важно идентифицировать и разграничить эти технологи-

ческие потоки, поскольку возникновение фактора риска в одном из элементов может нарушить весь процесс, что в итоге может привести к убыткам для предприятия в целом. Построение карты технологических потоков позволяет выявить факторы риска в критических элементах технологического процесса, оценить масштабы ожидаемого сбоя в работе (то есть последствия реализации некоторого фактора риска) и предложить адекватные антирисковые управленческие воздействия, например, предложить различные способы распределения ресурсов между элементами процесса, снижая тем самым уровень риска и размеры возникающего вследствие этого ущерба.

7. Анализ финансовой отчетности включает в себя анализ — на предмет выявления «затаившихся» в них факторов риска — договоров и соглашений предприятия с контрагентами, в том числе анализ договоров аренды земли, страхования и предоставления гарантийных обязательств. Этот процесс помогает определить факторы риска, связанные с финансовой стороной деятельности предприятия.

Отдельная и весьма трудоемкая задача состоит в преодолении препятствий, мешающих успешному достижению заданной цели деятельности предприятия. При этом, по-видимому, стоит принимать во внимание, что вначале эта деятельность формирует «точечную» информацию и не позволяет судить о тенденциях изменения ситуации риска. Такого рода данные представляют собой весьма ограниченную ценность. Реальная ситуация на предприятии непрерывно изменяется, поэтому необходимо эту точечную информацию постоянно аккумулировать и представить в виде меняющегося во времени суждения, на которое впоследствии сможет опираться процедура корректировки антирисковых управленческих воздействий.

Многочисленные примеры из практики хозяйственной деятельности свидетельствуют о том, что реальное влияние различных факторов риска может меняться в достаточно широких пределах, поэтому рекомендуется на любом предприятии создавать и регулярно обновлять реестр возможных факторов риска с актуализируемыми хронологическими данными о степени их значимости. Своевременное обнаружение факторов риска и регулярная оценка их характеристик в расчете на применение этой информации для разработки необходимых антирисковых воздействий, как показывает практика, будет спо-

способствовать уменьшению текущего уровня риска до приемлемого. А это, в свою очередь, станет важным условием не только успешного достижения целей производственно-экономической деятельности предприятия, но и минимизации угрозы существованию всего предприятия как экономического агента.

### 3. Методы разработки антирисковых управленческих воздействий

Следующей после выявления и оценки значимости факторов риска стадией задачи управления уровнем риска в деятельности предприятий, естественно, является стадия подготовки и реализации антирисковых управленческих воздействий.

Вообще говоря, желательно, чтобы такого рода деятельность в соответствии с позитивной культурой риск-менеджмента стала на предприятии постоянной или как минимум регулярной и выполняться специально уполномоченными и обученными сотрудниками. К сожалению, как отмечалось выше, такое на отечественных предприятиях, особенно малого и среднего бизнеса, встречается сравнительно редко. Надо заметить, что проблематика управления уровнем риска в текущей деятельности промышленных предприятий, а тем более в стратегической перспективе все еще слабо структурирована и математически не формализована.

При реализации любого фактора риска вероятность отклонения от цели деятельности предприятия возрастает, а возникновение ситуации риска может быть спровоцировано как извне, так и может возникнуть в результате собственных необоснованных решений руководителей или сотрудников предприятия (Luhmann, 1990). К тому же следует заметить, что нежелательное развитие событий иногда становится результатом действия не одной, а нескольких причин одновременно, например, в случае практически одновременной реализации нескольких факторов риска. Кроме того, негативные последствия могут усиливаться эффектом домино, то есть за счет реализации цепочки взаимосвязанных факторов риска (Raymond et al, 2017). При этом важно отметить двойственность понятия «событие», используемого в этом контексте, а именно необходимо различать «событие-причину» и «событие-следствие». Разница понятна из самого названия. В первом случае событие вызвало реализацию фактора риска, а в другом событие является результатом проявления фактора риска (Villa et al, 2016).

Антирисковые воздействия могут именоваться локальными, если они оказывают такое противодействие, которое направлено на уменьшение влияния одного отдельно взятого фактора риска. В ином случае комплексным антирисковым управленческим воздействием будет такое противодействие помехам, которое не допускает возникновения или устраняет негативные последствия сразу нескольких выявленных факторов риска. В данном контексте феномен риска на предприятии характеризуется двумя переменными: с одной стороны, это воздействие на саму возможность реализации некоторого фактора риска (или некоторой группы факторов риска), а с другой стороны, это возможность причинения некоторого ущерба от реализовавшегося фактора или факторов риска.

В качестве противодействия нежелательному проявлению фактора риска могут быть применены различные меры, именуемые в данном контексте как виды антирисковых управленческих воздействий:

- антирисковые управленческие воздействия, направленные на снижение вероятности реализации фактора риска, тогда они будут называться превентивными;
- антирисковые управленческие воздействия, направленные на уменьшение негативных последствий реализации некоторого фактора риска (или группы факторов), такие меры будут называться компенсационными (Качалов, Слепцова, 2015).

Для конкретности можно привести примеры тех и других видов антирисковых управленческих воздействий. Так, к превентивным можно отнести, например, такие разновидности управленческих воздействий, как диверсификация деятельности предприятия (увеличение числа используемых технологий изготовления продукции предприятия, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг и т. п.), диверсификация рынка сбыта и зон хозяйствования предприятия, расширение состава поставщиков сырья и т. д. Примерами антирисковых воздействий компенсационного типа будут традиционные методы управления предприятием, представляющие собой фактически «управление по возмущению».

Для разработки оптимальной программы действий по управлению риском может использоваться формализация, основанная на инструментах теории вероятностей, математической статистики, нечеткой логики и процедур экспертной оценки (Aven, 2012).

## Заключение

Изложенные в данной статье результаты исследований показывают, что необходимым условием эффективного управления риском при производстве товаров, выполнении работ и предоставлении услуг на различных предприятиях является формирование позитивной культуры управления рисками. В работе предложена дефиниция этого понятия, основанная на системном подходе и признании персоналом необходимыми или предпочтительными мероприятия по регулярному управлению уровнем экономического риска в текущей хозяйственной деятельности и в стратегической перспективе. Есть основания полагать, что рассмотренный подход к формированию прогрессивной культуры риск-менеджмента на предприятии не только позволит сотрудникам эффективно влиять на ситуации риска, но и будет способствовать совершенствованию его организационной культуры в целом, а также позволит персоналу и менеджерам предприятия предвидеть и не допускать межличностные производственные конфликты.

Проведенные исследования базировались на разработанной авторами операциональной теории управления риском. В частности, эта теория выделяет основные структурные составляющие процесса управления риском, использованные в данной работе, а именно: ситуация риска, факторы риска, уровень риска, антирисковые управленческие воздействия.

В работе представлен перечень перспективных методов выявления факторов риска в деятельности предприятия и сформулированы рекомендации относительно организации работы персонала по выявлению и оценке факторов риска, предпочтительным способом их применения в практической деятельности отечественных предприятий.

В области управления риском обосновано пространственно-временное разделение видов антирисковых управленческих воздействий на локальные и комплексные, а также на превентивные и компенсирующие. Приведены примеры применения тех и других видов воздействий в зависимости от потребностей практики работы предприятия. Отмечается также недостаточная формализация проблематики управления уровнем риска в деятельности производственных предприятий.

Для создания и внедрения современных систем управления уровнем рисков с использованием сов-

ременных цифровых технологий целесообразно налаживать сотрудничество с ведущими в этой сфере научными организациями, взаимодействовать и обмениваться знаниями между отделами исследований, разработок и инжиниринга.

## Литература [References]

1. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / Пер с нем. М.: Прогресс-Традиция. 2000. 384 с. [Beck U. Risk society. On the way to another modern / Translate from German language. M.: Progress-Tradition. 2000. 384 p.]
2. Качалов Р. М. Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения. СПб.: Нестор-История. 2012. 288 с. [Kachalov R.M. Management of economic risk: the theoretical foundations and applications. St. Petersburg, Nestor-Istoriya Publ. 2012. 288 p. (Russia).]
3. Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. Структурирование системно-экономического пространства предприятия в задачах управления уровнем риска // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13. № 4. С. 69—84. [Kachalov R. M., Sleptsova Y. A. Structuration of System and Economic Space of Enterprise and Risk Management. Russian Management Journal. 2015. No. 13 (4). P. 69—84 (Russia).]
4. Качалов Р.М., Слепцова Ю. А. Идентификация факторов риска на основе декомпозиции экономического пространства предприятия. Вестник Челябинского гос. у-та. 2016. № 14 (396). С. 86—94. [Kachalov R. M., Sleptsova Yu. A. Identification of risk factors on the basis of decomposition economic area of enterprise. Bulletin of Chelyabinsk State University. 2016. No. 14 (396). P. 86—94 (Russia).]
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика. 1997. 286 с. [Kleiner G.B. Industrial enterprise in unstable economics: risks, strategy, safety. M.: Economics, 1997. 286 c.]
6. Adizes I., Cudanov M., Rodic D. Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour, *Amfiteatru Economic Journal*. ISSN 2247-9104. The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest. 2017. No. 19 (44). P. 232—248.
7. Aven T. The risk concept—historical and recent development trends. *Reliability Engineering & System Safety*. 2012. No. 99. P. 33—44. <https://doi.org/10.1016/j.res.2011.11.006>.
8. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. No. 253 (1). P. 1—13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
9. Balaman U., Sert O. The coordination of online L2 interaction and orientations to task interface for epistemic pro-

- gression, Journal of Pragmatics. 2017. No. 115. P. 115—129. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.01.015>
10. Burgess A., J. Wardman & G. Mythen. Considering Risk: Placing the Work of Ulrich Beck in Context. Journal of Risk Research. 2017. No. 21 (1). P. 1—5. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1383075>
  11. Deppermann A. Inferential practices in social interaction: a conversation-analytic account. Open Linguistics. 2018. No. 4. P. 35—55. <https://doi.org/10.1515/opli-2018-0003>
  12. Hartl E., Hess T. The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston. 2017.
  13. Jacobs R., Abbott F., Urquhart L. & Price D. Performing the future: an artist-led project engaging with risk, uncertainty and environmental change. Journal of Risk Research. 2019. No. 22 (9). P. 1171—1185. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1569104>
  14. Kristjánisdóttir H., Guðlaugsson Þ. Ö., Guðmundsdóttir S. & Aðalsteinsson G. D. Hofstede national culture and international trade. Applied Economics. 2017. No. 49 (57). P. 5792—5801. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1343446>
  15. La Brooy C., Pratt B. & Kelaher M. What is the role of consensus statements in a risk society? Journal of Risk Research, 2019. P. 1—14. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1628094>
  16. Li M. Aumann and Serrano's economic index of risk for sums of gambles. Cogent Economics & Finance. 2014. No. 2 (1), 921574. <https://doi.org/10.1080/23322039.2014.921574>
  17. Luhmann N. Technology, environment and social risk: a systems perspective. Industrial Crisis Quarterly. 1990. No. 4 (3). P. 223—231. <https://doi.org/10.1177/108602669000400305>
  18. Raymond C.W. & White A.E.C. Time Reference in the Service of Social Action. Social Psychology Quarterly. 2017. No. 80 (2). P. 109—131. <https://doi.org/10.1177/0190272516689468>
  19. Sabel C., Herrigel G. & Kristensen P. H. Regulation under uncertainty: The coevolution of industry and regulation. Regulation & Governance. 2018. No. 12 (3). P. 371—394. <https://doi.org/10.1111/rego.12146>
  20. Seuren L.M. Assessing Answers: Action Ascription in Third Position. Research on Language and Social Interaction. 2018. No. 51 (1). P. 33—51. <https://doi.org/10.1080/08351813.2018.1413890>
  21. Sidnell J. Action in interaction is conduct under a description. Language in Society. 2017. No. 46 (3). P. 313—337. <https://doi.org/10.1017/S0047404517000173>
  22. Villa V., Paltrinieri N., Khan F. & Cozzani V. Towards dynamic risk analysis: A review of the risk assessment approach and its limitations in the chemical process industry. Safety science. 2016. No. 89. P. 77—93. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.06.002>
  23. Zio E. The future of risk assessment. Reliability Engineering & System Safety. 2018. No. 177. P. 176—190. <https://doi.org/10.1016/j.res.2018.04.020>

## Сведения об авторах

**Качалов Роман Михайлович:** доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, руководитель лаборатории издательской и маркетинговой деятельности, ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН

Количество публикаций: 175

Область научных интересов: экономические проблемы управления промышленными предприятиями, управление экономическим риском, маркетинг научной продукции

*Контактная информация:*

Адрес: 117418, г. Москва, Нахимовский пр., д. 47

E-mail: kachalov1ya@ya.ru

**Слепцова Юлия Анатольевна:** кандидат экономических наук, старший научный сотрудник лаборатории издательской и маркетинговой деятельности, ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН

Количество публикаций: 43

Область научных интересов: количественная и качественная оценка уровня экономического риска на предприятии с применением теории системной экономики и методов нечеткой логики

*Контактная информация:*

Адрес: 117418, г. Москва, Нахимовский пр., д. 47

E-mail: julia\_sleptsova@mail.ru

Статья поступила в редакцию: 22.04.2020

После доработки: 14.08.2020

Принята к публикации: 15.08.2020

Дата публикации: 31.08.2020

*The paper was submitted: 22.04.2020*

*Received after reworking: 14.08.2020*

*Accepted for publication: 15.08.2020*

*Date of publication: 31.08.2020*