

V.V. Melkonyan, D.S. Murashov

## DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF RESILIENCE CONCEPT

**Vartan Melkonyan** – senior lecturer, the Department of Taxation, North-West Federal Tax Service Training Institute, PhD in Economics, St. Petersburg; e-mail: [vartanmelkonian@yandex.ru](mailto:vartanmelkonian@yandex.ru).

**Dmitry Murashov** – senior lecturer, the Department of Taxation, North-West Federal Tax Service Training Institute, PhD in Sociology, St. Petersburg; e-mail: [murashov.dm@gmail.com](mailto:murashov.dm@gmail.com).

*We carry out theoretical analysis of the problems of modern risk management in organizations and introduce the idea of finding potentially more effective alternatives to this traditional management model. Resilience concept built on a fundamentally different basis is proposed. We identify its advantages, prospects and development ways.*

**Keywords:** risk management; organizational risks; resilience; resource adaptation; determinant protective factors.

**В.В. Мелконян, Д.С. Мурашов**

## РАЗВИТИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ «РЕЗИЛИЕНС»

**Вартан Вахтангович Мелконян** – доцент кафедры налогообложения, Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; e-mail: [vartanmelkonian@yandex.ru](mailto:vartanmelkonian@yandex.ru).

**Дмитрий Сергеевич Мурашов** – доцент кафедры налогообложения, Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, кандидат социологических наук, г. Санкт-Петербург; e-mail: [murashov.dm@gmail.com](mailto:murashov.dm@gmail.com).

*В статье проведен теоретический анализ проблем современного риск-менеджмента в организациях и выдвинута идея поиска потенциально более эффективных альтернатив данной традиционной модели управления. В качестве такой альтернативы, строящейся на принципиально иной основе, предлагается «резилиенс». Автоматами определены ее преимущества, перспективы и способы развития.*

**Ключевые слова:** риск-менеджмент; риски организаций; резилиенс; ресурсная адаптация; детерминантные защитные факторы.

### Введение

В деятельности организаций основными являются риски, связанные с человеческим фактором, практически не подлежащие выявлению и количественным оценкам. Хотя количественные (статистические) методы риск-менеджмента, ранее широко применяемые для оценки финансовых рисков, уже давно пытаются переносить на организации в целом, в этой области они (методы) работают недостаточно эффективно. Причина – преимущест-

венно антропогенный характер рисков организаций. И в целом, можно сказать, что с помощью существующих методов риск-менеджмента так и не удается решить проблему рисков в управлении организациями. Это подтверждается наблюдаемым в последние десятилетия ростом катастроф, как природных, так и техногенных, экономических кризисов и банкротств, обусловленных беспрецедентным нарастанием энтропии изменений и флюктуаций факторов среды: природной, техногенной

и рыночной.

Если взять финансовую сферу, где риск-менеджмент традиционно развивается в наибольшей степени, то, например, банки до сих пор оценивают свои кредитные риски на основе математических моделей (известных вероятностных распределений), однако проблемных кредитов не становится меньше. Если бы модели прогнозирования рисков работали, банкиры не прибегали бы к такому грубому способу давления на заемщиков, как коллекторские агентства.

В этих условиях высокой энтропии и ненадежности вероятностных оценок, главной проблемой остается смягчение последствий рисков для деятельности организаций (т.к. избежание их уже нереалистично). В контексте управления организациями это особенно актуально, т.к. они не поддаются строгой формализации структур и процессов, а значит, в большой степени подвержены фактору случайности. Данная проблема уже неоднократно поднималась в разных публикациях [1; 2; 6].

*Цель статьи – исходя из имеющихся проблем риск-менеджмента организаций определить возможную перспективную альтернативу традиционному риск-менеджменту, потенциально более эффективную.*

### **Основные проблемы традиционного риск-менеджмента**

Теоретически, любой риск может быть правильно оценен только при условии и изучения взаимовлияния разнообразного набора всех играющих факторов, причем в динамике. Практически же такая задача невыполнима ввиду неприемлемости затрат времени и ресурсов, которые потребовалось бы понести тому, кто ее себе поставил. Поэтому при любых оценках рисков всегда рассматривают приоритетные факторы. Но такие оценки не будут надежными, поскольку в реальности может сработать как раз тот фактор, который ранее сочли неприоритетным.

Риск-менеджмент, по-видимому, не вписывается в рамки точных наук, поскольку характеристики прошлых ситуаций риска не воспроизводятся в аналогич-

ных будущих ситуациях, а статистико-математические модели оценки рисков на будущее строятся на основе использования имеющихся статистических данных за прошедшие периоды [6].

Обобщение авторитетных научных изысканий и накопленного к настоящему времени делового опыта, связанного с развитием риск-менеджмента в организациях, проливает свет на присущие им недостатки и узкие места. Критический обзор данной проблематики проведен в ряде работ [1; 2; 6].

В основном развитие методологии риск-менеджмента идет в русле интегративного, целостного подхода к рискам организаций. В настоящее время имеются многочисленные разработки соответствующих моделей [4; 5], некоторые из них приобрели даже статус стандартов управления рисками. Эти модели, стандарты и общие концепции («frameworks») используются в практике разных деловых организаций, но положительные эффекты пока слабоощущимы. Периодически возникает критика со стороны их пользователей – менеджмента и акционеров компаний. В ответ на критику консалтинговые фирмы, занимающиеся разработками методических руководств по риск-менеджменту, вынуждены их пересматривать [5]. В последнее время критика усиливается, и пересмотры происходят все чаще, но проблема создания эффективной системы риск-менеджмента по-прежнему остается чрезвычайно актуальной.

### **«Резилиенс» и его перспективы**

Конечно, пока не приходится говорить о дискредитации самой идеи риск-менеджмента как таковой, но она стала гораздо чаще подвергаться сомнениям, и начинают разрабатываться подходы, которые можно расценивать как более эффективные, по крайней мере, потенциально альтернативные риск-менеджменту. В таких подходах приоритеты управления уже смешаются в сторону детерминантных факторов защиты от негативных изменений среды, причем и случайных (рисков), и неслучайных (достаточно точно предсказуемых).

В этом плане одной из весьма распро-

страненных теорий, развивающихся в последнее время, является «резилиенс».

Исследование феномена «резилиенс» на междисциплинарном уровне осуществляется уже довольно давно в зарубежных странах. В российской же науке это явление стало предметом пристального внимания позже и приобрело актуальность в последние годы, что нашло выражение в появлении немалого количества публикаций на соответствующие темы.

В одной из работ [3] приводится ряд определений рассматриваемого понятия. Резюмируя все трактовки, выделим основные сущностные характеристики: это сбалансированность факторов риска и защитных факторов, возможности ресурсной адаптации субъекта к неблагоприятным и случайным для него изменениям среды, способность быстро преодолевать возникающие бедствия и на основе полученного опыта выходить на новый уровень саморазвития.

Сегодня уже имеются специальные методические подходы, с помощью которых можно производить оценки резилиенс-состояния разных социальных и экономических систем и на этой основе разрабатывать стратегии управления.

Новизна подхода «резилиенс» как специального управленческого инструментария в том, что он базируется на анализе и синтезе всей системы управления организации, оценивается система управления в целом, что понимается как «холистический подход» («holistic approach»). Также вводится концепт детерминантных резилиенс-факторов, которые противопоставляются выявляемым рискам, и создается конфигурация этих факторов в ответ на актуальную конфигурацию рисков организации. Таким образом, резилиенс-управление выходит за узкие рамки риск-менеджмента [8].

В целом рассмотренная модель управления достаточно плодотворна и имеет весьма благоприятные перспективы как системный подход к повышению устойчивости организаций к рискам.

### **Заключение**

На основании вышеизложенного уточним некоторые имеющие особое зна-

чение положения и сформулируем направления развития концепции «резилиенс» в качестве альтернативы традиционному риск-менеджменту.

Резилиенс – это сфера компетенции высшего руководства (лиц, принимающих стратегические решения), а не каждого сотрудника организации, посколькуработка правильного понимания потенциала резилиенс-ресурсов предполагает видение организационной системы управления как единого целого, что не в состоянии сделать ни один исполнитель, ни даже менеджеры функциональных направлений. Также располагать таким потенциалом и принимать связанные решения может лишь высшее руководство.

Логика создания альтернативы риск-менеджменту, которая могла бы более успешно решать проблему рисков организаций, строится на том, что следует концентрировать внимание не столько на оценках рисках (особенно количественных), сколько на изучении детерминантных защитных факторов, которым обладает или может обладать организация. Для прояснения этого тезиса приведем следующую цитату: *«Нет необходимости предсказывать все потенциальные причины кораблекрушения для того чтобы снабдить корабль спасательными шлюпками и обеспечить прочие экстренные меры»* [7].

Приведенное высказывание, конечно, не предполагает отказа от оценки рисков вообще, речь идет лишь о нецелесообразности анализа всех рисков, которым может быть подвержена управляемая система, о смене приоритетов в антирисковом управлении. Критичные риски не должны быть упущены субъектом управления в процессе принятия решений, но вовлечение всех сотрудников организации в оценки рисков, составление сводных таблиц рисков не имеет большой практической ценности ввиду их быстрого устаревания, дезактуализации.

Следует прояснить, что мы подразумеваем под детерминантными защитными факторами. Это любые ресурсы, материальные и нематериальные, метаресурсы, квазиресурсы, которые может привлечь субъект управления с целью создания

нужной ему конфигурации защиты от рисков. При этом «резилиенс» – это не установление долговременных защитных барьеров (что практически невозможно сделать), а динамичный процесс, развивающийся во времени согласно изменениям конфигураций рисков организации.

Одним из важнейших детерминантных защитных факторов являются управленические инновации. Организационные системы управления весьма инертны и слабо приспособлены к резким модификациям и нововведениям, однако, как открытые системы, они не могут избежать подверженности чужеродным воздействиям, приходящим извне. Это является фактором тенденций к системной управленической дестабилизации, утраты защищенности от рисков и снижению функциональной стабильности. Повышению со противляемости таким тенденциям должно служить развитие систем управления на базе упреждающего внедрения управленических инноваций. Данный тип инноваций способствует обновлению и закреплению собственных защитных детерминант, формируя, в итоге, потенциал защиты системно-управленической автономности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Корезин А.С. Методологические аспекты риск-менеджмента организаций: монография. СПб.: ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2014. 132 с.
2. Поскочинова О.Г., Корезин А.С. Идентификация и оценки рисков в про-

цессах планирования на предприятии: монография. СПб.: Изд-во Северо-западного института повышения квалификации ФНС России, 2015. 204 с.

3. Селиванова О.А. [и др.]. Изучение феномена резильтентности: проблемы и перспективы // Мир науки: Сетевое издание. 2020. № 3URL: <https://mirnauki.com/PDF/04PSMN320.pdf> (дата обращения: 11.02.2021).

4. Стандарты управления рисками // Русское общество управления рисками: [сайт]. URL: [http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf\\_RU\\_2005.pdf](http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf) (дата обращения: 11.02.2021).

5. Управление рисками: правила игры меняются // «Deloitte» Russia. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/rules-of-game-changing.pdf> (дата обращения: 11.02.2021).

6. René Stulz. Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? // Journal of Applied Corporate Finance // A Morgan Stanley Publication. 2008. V. 20. № 4. P. 39–48.

7. Park J., Seager T., Rao P.S.C., Convertino M., Linkov I. Integrating risk and resilience approaches to catastrophe management in engineering systems // Risk Analysis. 2013. № 33 (3).

8. Berkes F., Folke C. Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, 1998.