

УДК 330.131.7

**ПУТИ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В  
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

***Мартынов И.А.***

*Студент 1-ого курса магистратуры кафедры М8-КФ «Организация и управление производством»*

*Калужский филиал Московского Государственного Технического Университета (КФ МГТУ им. Баумана) (национальный исследовательский университет),*

*Россия, г. Калуга.*

***Перерва О.Л.***

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой М8-КФ «Организация и управление производством»,*

*Калужский филиал Московского Государственного Технического Университета (КФ МГТУ им. Баумана) (национальный исследовательский университет),*

*Россия, г. Калуга.*

**Аннотация:** Цель данного исследования заключается в разработке путей снижения рисков деятельности организации в условиях кризиса. Для этого было: описано понятие и сущность рисков деятельности организации; проведен анализ применимости принципов управления рисками деятельности организации для разрешения её проблем и инцидентов вовремя, чтобы ликвидировать возможность их перерастания в кризис. Была установлена возможность применения таких принципов управления рисками, как: интегрированность, структурированность и комплексный подход, индивидуальность, вовлеченность, динамичность, объективная доступная

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

информация, человеческие и культурные факторы и постоянное улучшение, для разрешения проблем и инцидентов организации с целью ликвидации возможности их трансформации в кризис в соответствии с Международным стандартом ISO 31000: 2018 «Управление рисками. Руководство».

**Ключевые слова:** кризис, деятельность организации, способы снижения рисков, управление рискам, принципы управления рисками, проблемы, инциденты.

### ***WAYS TO REDUCE THE RISKS OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF THE CRISIS***

***Martynov I.A.***

*First-year student of the M8-KF Department of Organization and Production Management*

*Kaluga branch of the Moscow State Technical University (Bauman Moscow State Technical University) (National Research University),*

*Russia, Kaluga.*

***Pererva O.L.***

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Organization and Production Management M8-KF,*

*Kaluga Branch of Moscow State Technical University (KB MSTU named after Bauman) (National Research University),*

*Russia, Kaluga.*

**Abstract:** The purpose of this study is to develop ways to reduce the risks of the organization in times of crisis. To do this, it was: described the concept and essence of the risks of the organization; the analysis of the applicability of the principles of risk management of the organization to resolve its problems and incidents in time to

eliminate the possibility of their development in crisis. The possibility of applying such risk management principles as: integration, structuredness and an integrated approach, individuality, involvement, dynamism, objective accessible information, human and cultural factors and continuous improvement was established to solve the problems and incidents of the organization in order to eliminate the possibility of their transformation into a crisis in accordance with the international standard ISO 31000: 2018 «Risk management. Leadership».

**Keywords:** crisis, organization activity, ways to reduce risks, risk management, principles of risk management, problems, incidents.

Каждая организация, которая стремится выжить, развиваться и быть стабильной, должна быть готовой принять все вызовы, которые могут преподнести современные беспокойные и неопределенные времена. Все организации, вне зависимости от своей организационно-правовой формы и своих размеров сталкиваются с внешними и внутренними факторами и влияниями, которые вносят неопределенность в путь их развития и ставят под вопрос успешное достижение организациями своих целей [4]. Невообразимый темп технического и технологического прогресса, резкое ускорение изменений во всех сферах жизни, а также общее чувство экономической нестабильности побудили организации приложить серьезные усилия по своевременному решению своих текущих проблем, для того чтобы они не успели перерасти в кризисы.

В связи с этим, организации должны всесторонне исследовать проблемы, с которыми они сталкиваются ежедневно, а это значит, что они должны постоянно тщательно анализировать: является ли очередная неудача просто результатом каких-либо ошибок, или на самом деле полученный результат – дело изначально неправильного принятого решения. Многие исследования

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

показали, что большинство проблем вызвано неправильными цепочками протекания процессов внутри организации [2]. При работе с ошибками необходимо постоянно проверять и улучшать процессы, которые составляют основную причину проблемы, чтобы они больше не появлялись. Своевременное устранение первопричин проблем и инцидентов - лучший способ предотвратить кризисы.

В ходе деятельности организации имеют дело с совокупностью различных видов риска, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних параметров, вызывающих их. Соответственно, для снижения воздействий рискованных событий необходимо реализовывать различные методы их анализа и применять к ним разные способы по снижению уровня их воздействия.

Риск деятельности организации — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации и её последствий для организации, в результате которых произойдет снижение результативности достижения её плановых показателей [8].

Управление риском – это процесс подготовки и реализации мероприятий, уменьшающих опасность принятия ошибочного решения [5].

Управление рисками включает в себя разработку и внедрение экономически эффективных рекомендаций и мер для конкретной организации, направленных на снижение исходного уровня риска до приемлемого уровня.

Управление риском основано на:

- результатах оценки риска;
- технико-технологическом и экономическом анализе потенциала и среды функционирования организации;
- действующей и прогнозируемой нормативной базе хозяйствования;
- экономико-математических методах;

- маркетинговых и других исследованиях [14].

Термин риск используется для обозначения неопределенности будущего, то есть угрозы того, что фактические события могут не соответствовать ожиданиям.

Большинство проблем управления и планирования в организациях, особенно для инновационных проектов, возникают в условиях неопределенности, которая является неотъемлемым атрибутом реального мира. Текущая экономическая и социальная ситуация многогранна, сложна и будут часто меняться. Многие будущие события могут противодействовать или способствовать успеху управленческих решений. При принятии решений невозможно получить точные и полные сведения обо всех существующих или потенциальных внутренних и внешних факторах, поэтому планируемая организацией хозяйственная деятельность осуществляется в условиях неопределенности в потоке реальных социально-экономических процессов, разнообразия возможных состояний и ситуаций принятия решений, в которых организация может оказаться в будущем.

Неполная информация о предпочтениях (например, несколько лиц, принимающих решение, группы с разными интересами разрабатывают управленческое решение) и неполная информация о наборе альтернатив определяют, как важнейшие характеристики фактического процесса принятия решений. Неопределенности, связанные с будущим поведением потребителей продукции, поставщиков, партнеров, конкурентов, общим состоянием конъюнктуры рынка, будущим спросом на рабочую силу, достижениями в области научно-технического развития и запасами полезных ископаемых, делают процесс разработки управленческих решений еще более сложным [1].

Самый простой способ уменьшить неопределенность – увеличить объем

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

информации, но это не всегда возможно и очень дорого. Стремление уменьшить объем исходной информации, экономическая и физическая невозможность и нецелесообразность получения и обработки всей необходимой информации, значительно увеличивают неопределенность и сложность задач управления [3].

Это делает необходимым приспособление к неопределенности, разработку новых методов принятия решений в условиях неполной информации.

Неопределенность понимается как неточность и неполнота информации.

Неполнота относится к объему информации, который позволяет полностью узнать истинное значение характеристик, а неточность понимается как несоответствие между истинными данными и данными фактическими, полученными в ходе наблюдения.

Неопределенность не означает, что информации нет, а указывает на её конкретную форму, не сводящуюся к указанию конкретного численного значения определенной характеристики [9].

Риск является результатом неопределенности. Риск трактуется, как опасность, возможность возникновения потерь или убытка, вероятность потери организацией некоторых своих ресурсов (угроза), возникновение недостаточного дохода или дополнительных расходов, возникающих в результате определенной производственной и финансовой деятельности [5].

Однако независимо от того, в какой форме выражается риск из-за неопределенности экономической ситуации, его содержание представляет собой отклонение фактически установленных данных от типичного, стабильного, среднего уровня или планируемого значения оцениваемого признака [12].

Макрофакторы, которые увеличивают риск современных проектов в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

организациях, включают в себя:

- Производство технологически сложных продуктов;
- Наличие разнообразных многочисленных источников информации;
- Сжатие временных рамок от формирования концепции проекта до его завершения;
- Необходимость удовлетворения растущих требований потребителей;
- Интернационализация рынка;
- Необходимость партнерства с многочисленными поставщиками и сервисными организациями;
- Децентрализация деятельности организаций;
- Растущая роль многочисленных экспертов;
- Необходимость использовать все более сложные инструменты для принятия решений [10].

Наиболее простой способ уменьшить неопределенность – увеличить объем информации, но это не всегда возможно и очень дорого [3].

По определению, инновационные проекты связаны с будущим, соответственно, их невозможно прогнозировать с абсолютной точностью. Следовательно, риски и неопределенности следует учитывать при проведении финансового анализа и экономической оценки [11].

Риск присутствует в экономическом анализе проектов потому, что каждый входной параметр имеет много возможных значений, которые влияют на неопределенность результирующих параметров. Риск имеет негативное значение и проявляется в неудовлетворительных результатах деятельности организации.

Одним из основных вопросов при анализе проектов, особенно инновационных, является оценка прогнозируемых параметров, используемых для расчетов. Решения в инновационных проектах принимаются в условиях

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

неопределенности, в результате чего потоки денежных средств, используемые в самих расчетах, также не могут быть точно определены. Сами эти параметры являются неопределенными, и в результате они создают риск того, что фактические значения денежных потоков будут обращены в худшую сторону в отличии от прогноза.

Анализ рисков относится к методам, которые при принятии стратегических решений дают исчерпывающую картину рисков, которые влияют на результаты рассматриваемых проектов [7].

Логическая последовательность шагов анализа риска может иметь следующий вид:

- Идентификация рисков – определение и понимание характера и последствий рисков текущей и будущей деятельности организации;
- Оценка (измерение) рисков;
- Решение о действиях по снижению рисков и их возможная переоценка [13].

Международный стандарт ISO 31000: 2018 «Управление рисками. Руководство», объясняет, что целью управления рисками является «создание и защита ценностей организации», а это означает, что данный стандарт постоянно улучшает работу организации, поощряет инновации и поддерживает достижение организацией своих целей [15]. В соответствии с этим стандартом управление рисками основывается на восьми руководящих принципах: интегрированность, структурированность и комплексный подход, индивидуальность, вовлеченность, динамичность, объективная доступная информация, человеческие и культурные факторы и постоянное улучшение [15]. Эти принципы являются основополагающими для эффективного и результативного управления рисками организацией. Принципы управления

рисками позволяют организации управлять последствиями неопределенностей для своих целей, что особенно важно для предотвращения кризиса.

Все принципы, озвученные выше, как по отдельности, так и в целом, играют свою роль и оказывают существенное влияние на своевременную ликвидацию кризиса. Принцип интегрированности объясняет, что управление рисками является неотъемлемой частью всей организационной деятельности, которая позволяет своевременно и адекватно решать причины проблем и инцидентов, что имеет решающее значение в процессах предотвращения кризисов. Принцип структурированного и комплексного подхода – это подход к управлению рисками, который способствует получению последовательных и полных результатов. Данный принцип играет важную роль в решении проблем и инцидентов, а также в предотвращении кризиса путем системного устранения его причин.

Принцип индивидуальности, указывает на важность того, что управление рисками должно быть адаптировано к каждому конкретному случаю и должно соответствовать внешней и внутренней среде организации, чтобы своевременно и адекватно воздействовать на причины проблем и инцидентов. Принцип вовлеченности подразумевает надлежащее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон в деятельность организации и позволяет учитывать их мышление, отношение и восприятие, что повышает осведомленность и улучшает информированное управление рисками и, таким образом, помогает предотвратить проблемы и инциденты.

Принцип динамичности указывает на то, что риски могут появляться, изменяться или исчезать при изменении внешней или внутренней среды организации. Управление рисками должно предвидеть, обнаруживать и реагировать на эти изменения своевременно и надлежащим образом, что может значительно минимизировать потенциальное воздействие проблем и

инцидентов на деятельность организации. Принцип объективной доступной информации указывает на то, что организация для управления рисками должна использовать только подтвержденную и наиболее объективную информацию. Реализация данного принципа гарантирует, что вся информация, используемая в деятельности организации, будет своевременной, объективной, содержательной и доступной для всех заинтересованных сторон, что важно для решения проблем и инцидентов, а также для предотвращения кризиса.

Принцип человеческих и культурных факторов указывает на то, что человеческое поведение, культура и развитие культуры риска существенно влияют на эффективность процесса управления рисками на всех уровнях деятельности организации. Человеческие и культурные факторы существенно влияют на характер решений, принимаемых для успешного решения проблем и инцидентов, а также своевременного предотвращения кризиса.

Международный стандарт ISO 31000: 2018 трактует принцип постоянного улучшения следующим образом: «Методология управления рисками постоянно совершенствуется, обучаясь и набирая опыт» [15]. Данная выкладка базируется на идее, которая заключается в следующем: благодаря обучению и опыту развивается культура совершенствования, которая затем становится генератором эффективного предотвращения кризисов.

Все вышеперечисленные принципы управления рисками существенно способствуют предотвращению кризисов. Вероятность ликвидации кризисов для организаций, использующих все принципы управления рисками вместе, в соответствии с Международным стандартом ISO 31000: 2018, существенно выше, чем у организаций, не использующих принципы управления рисками, или использующих, но по отдельности. Те организации, которые воспользуются данными принципами и правильно их интерпретируют благодаря данному исследованию могут получить фору в борьбе с кризисами.

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Организации, реализующие принципы управления рисками в своей деятельности, получают дополнительную возможность по нейтрализации инцидентов и проблем, а соответственно смогут нанести упреждающий удар в борьбе с кризисами.

В сегодняшней беспокойной и неопределенной рыночной обстановке, характеризующейся почти невообразимым техническим и технологическим прогрессом, а также постоянно ускоряющимися изменениями во всех сферах жизни человечества, организациям непросто выживать, процветать и устойчиво развиваться [6]. Это часто вызывает проблемы, которые в случае, если их не решить и накапливать, могут превратиться в инциденты, а затем перерасти в кризис. Ничто не может «встряхнуть» организацию так сильно, как проблемы, возникающие в результате ускоренных изменений, для которых высшее руководство не подготовлено и на которые у нее нет своевременного и адекватного ответа.

Для решения проблем часто применимы специальные меры и действия, в то время как инциденты могут быть разрешены путем применения соответствующих заранее определенных процедур. С другой стороны, кризисы редко разрешимы путем применения каких-либо заранее определенных процедур и планов. Они требуют изменений и инноваций, а также гибкого, творческого, стратегического и устойчивого реагирования. Кризис ставит под вопрос общую устойчивость самой организации, судьбу её сотрудников, конкурентоспособность её процессов, продуктов и услуг и, в частности, её репутацию. Поэтому важно, чтобы предупредительные действия в отношении проблем и инцидентов предпринимались до того, как они перерастут в кризис. В любом случае, несравненно лучше решать проблемы и инциденты вовремя, а не бороться с кризисом, всей сложностью, неопределенностью и беспокойством, которые он приносит с собой.

Если организации руководствуются принципами управления рисками, то они смогут успешно справляться с кризисными ситуациями. Те организации, которые воспользуются данными методами и правильно их интерпретируют благодаря данному исследованию могут получить фору в борьбе кризисами. Реализация данных принципов требует постоянных и всесторонних улучшений, а также инноваций в рамках систем и процессов организации, участия и полной преданности делу, как руководства, так и сотрудников. Во всех отношениях ясно, что профилактика лучше лечения, и что ликвидация кризиса может быть достигнута в значительной степени благодаря успешному применению принципов управления рисками организации, представленных в данном исследовании.

#### **Список использованных источников**

1. Антонов, В.Г. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов. концепция и методология / В.Г. Антонов, В.В. Масленников, Л.Г. Скамай. - М.: Русайнс, 2018. - 65 с.
2. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: Инфра-М, 2019. - 321 с.
3. Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М.: Вузовская книга, 2016. - 98 с.
4. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 64 с.
5. Баринов В.А. Бизнес–планирование: учебное пособие / В.А.Баринов. – М: издательство Форум, 2015. – 71 с.

6. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 2: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
7. Домашенко, Д.В. Управление рисками в услов. финанс. нестаб.: Учебное пособие / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. - М.: Магистр, 2017. - 87 с.
8. Мамаева, Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и К, 2016. - 25 с
9. Мокий, М.С. Методология научных исследований: учебник / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий. - М.: Юрайт, 2015. - 255 с.
10. Птускин А.С. Экономика инновационной деятельности: учебное пособие/ А.С. Птускин. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 11 с.
11. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: Учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. - М.: Инфра-М, 2015. - 191 с.
12. Тебекин, А.В. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов / А.В. Тебекин, Я.В. Вайтенков, П.А. Тебекин. - М.: Русайнс, 2018. - 34 с.
13. Тепман, Л.Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса. Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити, 2017. - 160 с.
14. Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия: Учебное пособие / В.Н. Уродовских. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 43 с.
15. Международная организация по стандартизации. ISO 31000: Управление рисками – Руководство. Женева: Международная организация по стандартизации, 2018 [Электронный ресурс] (Дата обращения: 02.05.2020).

*Оригинальность 86%*