

УДК 338; 330

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-4-468-477>

Концептуальные аспекты управления бизнес-рисками организации

Александр Львович Пастухов^{1✉}, Инна Анатольевна Кулькова²

¹ Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия, alpast@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0003-1470-1142>

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

² Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия, kulkova.ia@uiec.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1975-0875>

Аннотация

Цель. Концептуализация теоретико-методических основ управления бизнес-рисками организации с учетом динамики социально-экономического развития общества.

Задачи. Исследование категориально-терминологического аппарата и эволюции представлений об управлении бизнес-рисками организации, включая основные составляющие управления рисками.

Методология. Авторами в процессе исследования применены методы логико-семантического, историко-генетического анализа для систематизации категориально-терминологического аппарата. Методы сравнительного анализа и абстрагирования использованы для концептуализации представлений об управлении бизнес-рисками. В работе представлены также эмпирические данные для выявления значимости отдельных групп рисков.

Результаты. Определены ключевые тенденции развития концептуальных представлений в сфере управления бизнес-рисками организации с учетом множества политических, социальных и экономических факторов при росте неопределенности. Выделены термины, формирующие понимание сущности и характера бизнес-рисков организации с учетом динамики развития общественных отношений. В статье представлены авторское понимание бизнес-рисков организации с учетом временных и пространственных составляющих, а также определение дефиниции «архитектура управления бизнес-рисками». Сделан обзор классификации бизнес-рисков с их актуализацией на основе эмпирических данных, принципов управления бизнес-рисками организации, а также методов сбора, анализа информации для выявления маркетинговых рисков.

Выводы. Установлено, что в условиях роста социальной нестабильности и неопределенности будущего происходит эволюционное развитие моделей управления бизнес-рисками организации от адаптивных и реактивных к превентивным и проактивным. При этом возникает необходимость учета законов систем в процессе формирования архитектуры управления бизнес-рисками организации, выделения маркетинговых рисков в отдельную категорию.

Ключевые слова: управление, бизнес-риски, организация, концепция управления, модели управления, менеджмент, маркетинговые риски

Для цитирования: Пастухов А. Л., Кулькова И. А. Концептуальные аспекты управления бизнес-рисками организации // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 4. С. 468–477. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-4-468-477>

© Пастухов А. Л., Кулькова И. А., 2026

Данная статья является статьей открытого доступа, распространяемой в соответствии с условиями лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Conceptual aspects of business risk management in an organization

Aleksandr L. Pastukhov^{1✉}, Inna A. Kulkova²

¹ North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia, alpast@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0003-1470-1142>

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

² Institute of Economics of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia, kulkova.ia@uiec.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1975-0875>

Abstract

Aim. This study aimed to conceptualize the theoretical and methodological foundations of business risk management in an organization, considering the trends of socioeconomic development.

Objectives. To examine the categorical and terminological apparatus and the evolution of ideas about business risk management in an organization, including its main components.

Methods. We applied logical-semantic and historical-genetic analysis to systematize the categorical and terminological apparatus. Comparative analysis and abstraction were used to conceptualize ideas about business risk management. The paper also presents empirical data to identify the significance of individual risk groups.

Results. Key trends in the development of conceptual ideas in business risk management were identified, considering multiple political, social, and economic factors amidst growing uncertainty. Terms that shape the understanding of the essence and nature of business risks, considering the trends of social relations, were highlighted. We present our own understanding of business risks, taking into account temporal and spatial components, as well as a definition of business risk management architecture. A review of business risk classifications is provided, along with their actualization based on empirical data, principles of business risk management, and methods for collecting and analyzing information to identify marketing risks.

Conclusion. Under conditions of growing social instability and future uncertainty, the evolutionary development of business risk management models is shifting from adaptive and reactive to preventive and proactive. Consequently, there arises a need to account for the laws of systems in the process of forming business risk management architecture and to distinguish marketing risks as a separate category.

Keywords: management, business risks, organization, management concept, management models, administration, marketing risks

For citation: Pastukhov A.L., Kulkova I.A. Conceptual aspects of business risk management in an organization. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(4):468-477. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-4-468-477>

Введение

В условиях нарастающей волатильности внешней среды, глобализации финансовых потоков и цифровой трансформации экономических систем, формирования глобальной неопределенности проблема управления бизнес-рисками организации приобретает принципиально новое измерение. Ряд исследователей отмечают значимость влияния современных условий хозяйствования на обострение проблемы обеспечения конкурентоспособности [1], другие авторы указывают, что экономический кризис, вызванный распространением COVID-19 и последующим объявлением пандемии, будет оказывать влияние на финансово-экономическое состояние различных компаний в будущем [2]. Основой концептуальных представлений о

бизнес-рисках служит выявление нестабильности внешней и внутренней среды организации. При этом характер человеческой деятельности предусматривает целеполагание, то есть формирование в сознании человека образа ожидаемого результата до начала активных действий, направленных к достижению цели. Соответственно, любая коммерческая деятельность оказывается в состоянии неопределенности (риска).

Традиционное реактивное управление рисками, ориентированное на минимизацию негативных последствий реализовавшихся угроз, уступает место проактивным интегрированным подходам, в рамках которых риск рассматривается не только как потенциальный ущерб, но и как источник стратегических возможностей. В ISO 31000:2018 указано, что «к рискам можно отнести все,

что порождает неопределенность, связанную с целями организации, или создает отклонение от ожидаемого. Сюда входят не только угрозы, но и возможности»¹. Такой парадигмальный сдвиг требует пересмотра теоретико-методологических оснований риск-менеджмента и формирования целостной концептуальной системы, адекватной современным вызовам.

В контексте системного подхода нами предложены определения дефиниций «бизнес-риски организации» и «архитектура управления бизнес-рисками организации», а также рекомендовано выделить маркетинговые риски в отдельную категорию.

Материалы и методы

В статье исследованы научные труды о теории риска и неопределенности, риск-менеджменте и стандарты в области управления рисками с применением логико-семантического, историко-генетического анализа для выявления логических связей между концептуальными понятиями и описанием их сущностных характеристик, а также эволюции представлений о рисках. Сравнительный анализ научных трудов и стандартов позволил актуализировать классификацию бизнес-рисков, показать недостаточное отражение в них терминологии теории систем и категории маркетинговых рисков.

Фундаментальные основы теории риска заложены в трудах Ф. Найта, обосновавшего различие между измеримой неопределенностью (риском) и неизмеримой неопределенностью, а также Дж. М. Кейнса, связавшего риск с принятием инвестиционных решений [3; 4; 5].

В российской науке значительный вклад в развитие риск-менеджмента внесли В. И. Авдийский, В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, А. Н. Фомичев и другие исследователи. Например, Н. В. Капустина рассматривает превентивные модели управления рисками, связывая модели управления бизнес-рисками организации с развитием организации, и предлагает использовать риск-менеджмент как драйвер для развития [6; 7]. В ее монографии концептуализировано

представление о превентивной модели риск-менеджмента. В работах И. В. Мусатовой представлен детальный анализ отраслевой специфики моделей управления рисками, а также определено, что цифровые технологии служат инструментом эффективного управления бизнес-рисками организации [8; 9].

По данным прикладных исследований, у 72 % компаний действующая система показателей эффективности напрямую не связана с результатами анализа рисков, в большинстве компаний нет квалифицированных специалистов в сфере управления рисками, а треть компаний не занимается управлением рисками². Это стало отражением недостаточного внимания лиц, принимающих управленческие решения, к рисковой составляющей последствий при их реализации. Соответственно, нужно исследовать концептуальные основы управления бизнес-рисками организации с учетом динамики социально-экономического развития общества и необходимости формирования качественной риск-культуры.

Результаты и обсуждение

Эволюция научных представлений о риске отражает поступательное движение экономической мысли от упрощенных трактовок к сложным многомерным концепциям. В рамках классической теории риска, восходящей к трудам А. Смита и Д. Рикардо, риск отождествляется с вероятностью неблагоприятного исхода предпринимательской деятельности. Фундаментальный вклад в развитие этого направления внес Ф. Найт, который в работе «Риск, неопределенность и прибыль» провел разграничение между измеримой неопределенностью (риском), поддающейся вероятностной оценке, и неизмеримой неопределенностью, не поддающейся количественному измерению. Такое разграничение остается методологически значимым для современного риск-менеджмента, поскольку определяет границы применимости количественных методов оценки.

Неоклассическая теория риска связана с именами Дж. М. Кейнса, Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна. Дж. М. Кейнс в работе

¹ ISO 31000:2018. Управление рисками — руководство // PQM-online. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (дата обращения: 12.03.2026).

² Восканян Е. Уровень риск-зрелости: в лидерах — пищевая промышленность, строительство и высокие технологии // Риск-менеджмент. Практика. 2026. 16 февраля. URL: <https://risk-practice.ru/magazine/136/uroven-risk-zrelosti-v-liderah-pishhevaya-promyshlennost-stroitelstvo-i-vysokie-tehnologii/> (дата обращения: 22.03.2026).

«Общая теория занятости, процента и денег» [5] предложил понятие «склонность к риску» как психологическую характеристику инвестора, влияющую на инвестиционные решения. Дж. фон Нейман и О. Morgenштерн разработали теорию ожидаемой полезности, которая послужила основой современной теории принятия решений в условиях риска [4]. Согласно этой теории, рациональный индивид выбирает альтернативу, максимизирующую ожидаемую полезность, что предполагает взвешивание возможных исходов с учетом их вероятностей и субъективных полезностей.

Бихевиористская экономика и психология риска, представленные в работах Д. Канемана и А. Тверски (премия по экономике памяти А. Нобеля 2002 г.), внесли существенные коррективы в классические представления. Концепция проспективной теории (prospect theory) показала, что в условиях неопределенности люди систематически нарушают принципы рационального выбора: они более чувствительны к потерям, чем к приобретениям (эффект неприятия потерь), и переоценивают маловероятные события. Эти когнитивные искажения имеют прямое отношение к управлению бизнес-рисками, поскольку лица, принимающие решения, демонстрируют систематические ошибки в оценке и реагировании на риски [10].

В современных исследованиях, как пишет А. А. Киселев, наблюдается активное внедрение рискориентированного подхода в практику отечественных организаций, что подтверждается принятием ряда законодательных актов, обязывающих организации внедрять данный подход в свою деятельность. Этот процесс сопровождается рядом проблем, связанных с недостаточной подготовленностью кадров, отсутствием устоявшихся методик и сопротивлением организационной культуры [11, с. 78].

Категориальный аппарат риск-менеджмента представляет собой сложную систему взаимосвязанных понятий, требующую четкого разграничения. Основные термины и определения в области риск-менеджмента представлены в ISO Guide 73:2009¹, согласно

которому результатом целенаправленной деятельности человека и организации может быть и отрицательное, и положительное отклонение от ожидаемого результата. Однако, как утверждается в работе «Инновации в риск-менеджменте: роль цифровых технологий в управлении процессами и операциями в торговых организациях» И. В. Мусатовой, современное понимание риска выходит за рамки традиционной интерпретации, включая инновационные аспекты, связанные с цифровизацией бизнес-процессов [7].

В научной литературе в настоящее время выделяют четыре главные трактовки риска.

1. Событийный подход определяет риск как событие или совокупность событий, способных оказать влияние на деятельность организации. Достоинством этого подхода являются наглядность и простота идентификации рисков. Недостаток — игнорирование вероятностной природы риска.

2. Вероятностный подход рассматривает риск как вероятность наступления неблагоприятного события. Эту трактовку широко используют в страховании и финансовом анализе. Количественной мерой риска служат вероятность ущерба или ожидаемые потери.

3. Функциональный подход связывает риск с функцией распределения случайной величины, характеризующей финансовый результат деятельности. В рамках этого подхода используют такие показатели, как VaR (Value at Risk — «стоимость под риском»), CVaR (Conditional Value at Risk — «условная стоимость под риском»), стандартное отклонение доходности.

4. Целевой подход соотносит риск со степенью достижения цели и эффективностью использования ресурсов, что отражено в ISO 31000:2018².

Ключевым является соотношение понятий «неопределенность», «риск», «угроза» и «уязвимость». Неопределенность представляет собой объективную характеристику среды, связанную с неполнотой или недостоверностью информации о будущем состоянии системы (рынка, общества, государства, мира). Риск возникает в случае, если неопределенность может быть

¹ ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009). Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения: утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 11 ноября 2021 г. № 1489-ст // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=32216&ysclid=mo8borbuum878113796#iJRSPHVWxPXTZBvN> (дата обращения: 13.03.2026).

² ISO 31000:2018. Управление рисками — руководство // PQM-online. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-rus.pdf> (дата обращения: 13.03.2026).

выражена в вероятностных категориях [12, с. 302]. Угроза — потенциальное событие или действие, способное нанести ущерб организации. Уязвимость — внутреннее свойство организации, облегчающее реализацию угрозы. Взаимосвязь указанных понятий может быть выражена формулой: Риск = Вероятность реализации угрозы × Величина потенциального ущерба — Эффективность контрмер. Учет уязвимостей позволяет перейти от пассивного принятия рисков к активному управлению ими.

Однако эти трактовки бизнес-рисков организации не учитывают влияния на реализацию рисков процессов, происходящих внутри организации, и результатов ее взаимодействия с внешней средой во временной динамике. В контексте системного подхода, по нашему мнению, бизнес-риски организации представляют собой меру интегральной неопределенности, возникающей при взаимодействии элементов организации между собой и внешней средой, которая детерминирована ошибками и несовершенством прошлых управленческих решений и состояний системы. Бизнес-риски организации проявляются на всех уровнях системы (от операционного до стратегического) и в отдельных ее подсистемах (финансовой, производственной, логистической и др.) в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах, реализуясь как актуализация накопленных диспропорций в будущем.

Классификация бизнес-рисков организации — необходимый инструмент для их идентификации, оценки и выбора методов воздействия. В современной науке и практике риск-менеджмента выделяют следующие основные критерии классификации.

1. По сфере возникновения различают внешние (экзогенные) риски, обусловленные факторами внешней среды (макроэкономические колебания, изменения законодательства, действия конкурентов, природно-климатические условия), и внутренние (эндогенные) риски, связанные с деятельностью организации (операционные, кадровые, технологические риски).

2. По прогнозируемости выделяют пред-

сказуемые риски, которые могут быть идентифицированы на основе анализа исторических данных и трендов, и непредсказуемые (форс-мажорные) риски, возникновение которых невозможно предвидеть с достаточной степенью достоверности.

3. По масштабу последствий классификация включает в себя локальные риски, затрагивающие отдельные подразделения или бизнес-процессы; системные риски, способные оказать влияние на деятельность организации в целом; катастрофические риски, угрожающие существованию организации.

4. По длительности воздействия различают краткосрочные риски (реализуются в пределах одного операционного цикла), среднесрочные риски (горизонт до одного года) и долгосрочные стратегические риски (горизонт свыше года).

Недостатком приведенной классификации считаем недостаточную связь классификационных признаков бизнес-рисков с особенностями социально-экономических отношений, нематериальными составляющими бизнеса и структурой бизнес-процессов. Это не позволяет обеспечить необходимый уровень безопасности функционирования организации в условиях современных рыночных отношений.

Соответственно, сегодня особую актуальность приобретают следующие группы рисков:

– ESG-риски (Environmental, Social, Governance), связанные с экологическими последствиями деятельности организации, социальной ответственностью перед работниками и обществом, а также качеством корпоративного управления. Игнорирование ESG-факторов может привести к потере репутации, штрафным санкциям и ограничению доступа к финансированию. Поэтому, по имеющимся данным, 64 % российских компаний подтверждают, что ESG-вопросы служат частью общекорпоративной стратегии, 61 % имеют регламентирующие положения по управлению операционными рисками, а 35 компаний из них выделили отдельно ESG-риски¹;

– киберриски и риски информационной безопасности, обусловленные цифровой трансформацией экономики. Как указано в одном из исследований², внедрение

¹ ESG-политика в компаниях России // Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. 2024. 11 июля. URL: <https://uiec.ru/news-11072024-2/#searchbox> (дата обращения: 13.03.2026).

² Suriadi S., Weiß B., Winkelmann A. et al. Current Research in Risk-aware Business Process Management — Overview, Comparison, and Gap Analysis // Communications of the Association for Information Systems. 2014. Vol. 34. URL: https://www.academia.edu/100162073/Current_Research_in_Risk_aware_Business_Process_Management_Overview_Comparison_and_Gap_Analysis (дата обращения: 15.03.2026).

рискоориентированного управления бизнес-процессами требует учета киберугроз на всех этапах процессного управления;

– репутационные риски, связанные с утратой доверия со стороны стейкхолдеров (клиентов, инвесторов, регуляторов, общества). Данный вид риска особенно актуален в эпоху социальных сетей и мгновенного распространения информации. Эксперты связывают репутационные риски с последствиями реализации ESG-рисков и киберугроз. По данным опросов представителей бизнеса, 65 % респондентов указали кибератаку в числе главных факторов репутационного риска (в 2023 г. — только 24 %), 64 % признали экологические проблемы главным репутационным риском (рост с 52 % в 2023 г.)¹;

– риски утраты стейкхолдерской ценности, выходящие за рамки традиционного акционерного подхода. Современная концепция устойчивого развития предполагает учет интересов заинтересованных сторон, включая работников, клиентов, поставщиков, местные сообщества и государство.

Для эффективного управления бизнес-рисками необходимы не только понимание природы, причин и сущностных характеристик рисков, но и формирование соответствующих принципов управления, выбор методов идентификации и оценки рисков, активных и проактивных форм управления рисками. В настоящее время управление бизнес-рисками базируется на системе фундаментальных принципов, которые носят универсальный характер и применимы к организациям любого типа. В ISO 31000:2018 эти принципы сформулированы как ключевые критерии успеха в области риск-менеджмента.

Прежде всего это принцип рискоориентированного мышления, предполагающий интеграцию управления рисками в архитектуру принятия управленческих решений. Принцип системности требует, чтобы управление рисками предусматривало все уровни организации и все виды деятельности, обеспечивая их согласованность и непротиворечивость. Системный подход помогает выявлять взаимосвязи между рисками и избегать их изолированного рассмотрения.

Как гласит обновленная концепция COSO, «наша общая цель — продолжать стимулировать риск-ориентированную культуру (предприятия)»².

Принцип непрерывности определяет управление рисками как постоянный процесс, включающий в себя мониторинг функционирования деятельности организации, мониторинг динамики окружающей среды и корректировку применяемой карты рисков. Принцип адаптивности предполагает способность системы управления рисками гибко реагировать на изменения контекста, появление новых рисков и изменение характера существующих угроз. Адаптивность достигается за счет регулярного пересмотра риск-профиля организации и корректировки методов воздействия на риски.

При современном подходе в сфере управления бизнес-рисками часто применяют принцип «трех линий защиты» (Three Lines of Defense), который представляет собой механизм распределения ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля. Во-первых, это управление рисками на уровне операционного управления: подразделения и сотрудники, которые управляют ими в повседневной деятельности. Во-вторых, системы надзора и контроля, включающие в себя подразделения риск-менеджмента, комплаенса, финансового контроля. Они разрабатывают методологию контроля, устанавливают лимиты и осуществляют мониторинг. В-третьих, внешний аудит, независимая оценка экспертов и потребителей.

Однако указанные принципы не учитывают рисков, связанных с нарушением законов систем. Поскольку организация является сложной социально-экономической и социотехнической системой, ее функционирование зависит от соблюдения естественных законов, действующих на любую сложную систему (например, закон пропорциональности развития, закон синергии, закон самосохранения и т. д.).

Несмотря на то, что принципы системного подхода заложены в основу стандартов управления рисками имплицитно, в них не использован термин «законы систем». По нашему мнению, именно недостаточный

¹ Global Reputational Risk Readiness Survey 2024/25 // WTW. May 27. 2025. URL: <https://www.wtwco.com/en-nl/insights/2025/05/global-reputational-risk-readiness-survey-2024-25> (дата обращения: 17.03.2026).

² COSO: Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности // GAAP.ru. 2018. 26 сентября. URL: <https://gaap.ru/news/156498?id=156498&onprint=YES> (дата обращения: 17.03.2026).

учет этих законов при формировании архитектуры функционирования и развития организации приводит к созданию условий для роста рискованных обстоятельств и усиления угроз, реализующихся в конкретных процессах и подразделениях организации.

Кроме того, ни ISO 31000, ни COSO ERM не содержат отдельных разделов или специальных классификаций для маркетинговых рисков. Маркетинговые риски рассмотрены не как отдельная категория, а как часть общего риск-портфеля организации. Однако маркетинговые риски имеют специфику, связанную как с ошибками при сборе и анализе информации о внешней среде, так и с ее осмыслением в процессе восприятия ответственными лицами организации и принятия ими управленческих решений. Обычно в процессе управления организацией применяют набор аналитических методов, позволяющих выявить риски и угрозы будущего до возникновения неблагоприятных обстоятельств или ущерба. К ним относятся:

1) метод идентификации рисков, который можно применять и в подразделениях организации на основе внутреннего распределения функций, и на этапах бизнес-процесса в целом;

2) SWOT-анализ рисков — модификация классического SWOT-анализа, направленная на выявление не только возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), но и внутренних сильных и слабых сторон организации, которые могут усиливать или ослаблять риски;

3) анализ сценариев — разработка возможных сценариев развития событий (оптимистического, пессимистического, наиболее вероятного) и идентификация рисков, характерных для каждого сценария. Данный метод особенно полезен при анализе стратегических рисков в условиях высокой неопределенности;

4) PESTELI-анализ — определение и верификация рисков внешней среды с учетом временного интервала и стандартных наборов оценки.

На практике рекомендуем комбинировать методы идентификации рисков, используя формализованные (опросные листы, чек-листы, базы данных инцидентов) и неформализованные (экспертные интервью, мозговой штурм) подходы.

Аналитической составляющей управления бизнес-рисками организации служит качественная и количественная оценка

рисков. Качественная оценка предполагает ранжирование рисков по двум параметрам (вероятности наступления и тяжести последствий) с использованием порядковых шкал (например, «низкая — средняя — высокая»). Результатом качественной оценки становится матрица рисков (risk heat map). Как показывает практика, матрица рисков выступает рабочей моделью управления, а не «документом для галочки». В международной практике COREDO при построении матрицы используют интервальные шкалы для факторов риска (в их числе — страна, продукт, канал, клиент), балльную систему оценки риска (risk scoring), взвешенное ранжирование рисков и тепловую карту для визуализации. Количественная оценка предполагает выражение риска в числовых показателях.

Основными методами количественной оценки рисков служат:

— VaR (Value at Risk) — максимальный возможный убыток, который не будет превышен с заданной вероятностью в течение определенного периода. VaR широко используют в финансовом риск-менеджменте, особенно в банковском секторе;

— имитационное моделирование Монте-Карло. Это метод, основанный на многократном генерировании случайных сценариев в соответствии с заданными вероятностными распределениями входных параметров. Он помогает получить распределение вероятностей возможных финансовых результатов и оценить рискованные области;

— анализ чувствительности. Это оценка влияния изменения отдельных факторов на конечный результат. Метод позволяет выявить факторы, к которым результат наиболее чувствителен, и сконцентрировать усилия по управлению именно такими рисками.

После оценки рисков и формирования матрицы рисков для эффективного управления бизнес-рисками в организации необходимо провести картирование рисков, определить допустимые отклонения от базовых целевых показателей (при функциональном подходе к управлению бизнес-рисками организации). Результатом выявления и оценки рисков должны стать выбор стратегии реагирования на потенциальный и вероятный риски, которые во многом зависят от рискованных характеристик, величины и возможностей организации, а также организационной культуры и квалификации персонала. При формировании архитектуры

управления бизнес-рисками (это внутренне непротиворечивая, иерархически организованная и институционально закреплённая совокупность взаимосвязанных элементов системы риск-менеджмента организации, параметры которой задают в рамках принятой концепции риск-менеджмента) следует учитывать группировку методов управления рисками. Она включает в себя:

- реактивные методы (реагирование на возникновение ущерба), что, по нашему мнению, является неэффективной стратегией в современных условиях глобальной неопределённости;

- активные методы (это уклонение, снижение или передача риска), предполагающие набор организационных действий и оперативных мер для повышения эффективности деятельности организации и ее адаптационных возможностей;

- проактивные методы (выявление трендов усиления рисков, управление риск-культурой организации, Big Data).

Стандарты по управлению рисками ISO 31000, COSO ERM не содержат разделов или таблиц, в которых методы управления рисками были бы четко разделены на пассивные, активные и проактивные. Это создает условия для ошибок в принятии управленческих решений, связанных с выбором стратегии управления рисками и формирования архитектуры безопасности организации.

Выводы

Таким образом, с учетом проведенного исследования теории и методологии управления бизнес-рисками организации можно сформулировать ряд ключевых выводов.

Эволюция научных взглядов на природу бизнес-риска демонстрирует движение от вероятностно-статистических трактовок к многомерным концепциям, интегрирующим объективные и субъективные аспекты риска, а также его положительный потенциал как источника возможностей. Анализ категориально-терминологического аппарата позволил сформировать авторское определение понятия «бизнес-риски». Оно учитывает сущностные системные характеристики организации и временные параметры возникновения причинно-следственных связей, приводящих к реализации рисков с неблагоприятными последствиями. Сформировано также представление об архитектуре управления бизнес-рисками.

В современных социально-экономических условиях особую актуальность приобретают ESG-риски, киберриски, репутационные риски и риски утраты ценности для стейкхолдеров. Эффективное управление бизнес-рисками организации должно базироваться на фундаментальных принципах риск-менеджмента и учитывать законы систем. Кроме того, при формировании архитектуры управления бизнес-рисками организации особое внимание следует уделять маркетинговому риску.

Необходимо развивать риск-культуру как ключевой эпистемологический ресурс организации, определяющий эффективность формальных процедур управления рисками. Формирование зрелой риск-культуры требует преодоления когнитивных искажений и организационных барьеров, вовлечения всех сотрудников в процесс идентификации и управления рисками.

Список источников

1. Тарутко О. А., Румянцева А. Ю., Полищук Е. И. Финансовые факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 259–261.
2. Давыдова О. А., Румянцева А. Ю. Специфика отражения влияния пандемии в бухгалтерском учете и финансовой отчетности организаций // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 7. С. 766–774. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-7-766-774>
3. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. М. Я. Каждана. М.: Дело, 2003. 360 с.
4. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. Н. Н. Любимова. М.: АСТ, 2024. 352 с.
5. Keynes J. M. A treatise on probability. London: Macmillan and Company, 1921. 466 p.
6. Капустина Н. В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика. М.: ИНФРА-М, 2024. 179 с.
7. Капустина Н. В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 138 с.

8. Мусатова И. В., Попов Е. А., Токмакова Е. Н., Устинов Е. В. Управление рисками в деятельности торговых организаций в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1661–1674. <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122790>
9. Мусатова И. В., Попов Е. А. Инновации в риск-менеджменте: роль цифровых технологий в управлении процессами и операциями в торговых организациях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2025. № 2. С. 141–145. <https://doi.org/10.56584/1560-8816-2025-2-141-145>
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47. No. 2. P. 263–292. <https://doi.org/10.2307/1914185>
11. Киселев А. А. Внедрение риск-ориентированного подхода в практику деятельности организаций: проблемы и пути их решения // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы: монография / гл. ред. Э. В. Фомин. Чебоксары: Среда, 2023. С. 78–93. <https://doi.org/10.31483/r-108369>
12. Мордовец В. А., Гриневиц Д. М. Риски рынка розничной торговли Краснодарского края // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. Т. 5 (Москва, 20 декабря 2019 г.). М.: Институт развития дополнительного профессионального образования, 2019. С. 302–306.

References

1. Tarut'ko O.A., Rumiantseva A.Yu., Polishchjuk E.I. Financial factors that impact competitiveness of entrepreneurial structures. *Problemy sovremennoj ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2017;4:259-261. (In Russ.).
2. Davydova O.A., Rumiyanseva A.Yu. Specific aspects of recording the impact of the pandemic in the accounting and financial reporting of organizations. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(7):766-774. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-7-766-774>
3. Knight F.H. Risk, uncertainty and profit. New York, NY: Harper & Row; 1965. 381 p. (Russ. ed.: Knight F.H. Risk, neopredelennost' i pribyl'. Moscow: Delo; 2003. 360 p.).
4. Keynes J.M. The general theory of employment, interest and money. London: Macmillan Publishers; 1936. 383 p. (Russ. ed.: Keynes J.M. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Moscow: AST; 2024. 352 p.).
5. Keynes J.M. A treatise on probability. London: Macmillan and Company; 1921. 466 p.
6. Kapustina N.V. Development of an organization based on risk management: Theory, methodology and practice. Moscow: Infra-M; 2024. 179 p. (In Russ.).
7. Kapustina N.V. Theoretical and methodological approaches to risk management. Moscow: Infra-M; 2016. 138 p. (In Russ.).
8. Musatova I.V., Popov E.A., Tokmakova E.N., Ustinov E.V. Risk management in the activities of trade organizations in the midst of digitalization. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(3):1661-1674. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122790>
9. Musatova I.V., Popov E.A. Innovations in risk management: The role of digital technologies in managing processes and operations in trade organisations. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2025;(2):141-145. (In Russ.). <https://doi.org/10.56584/1560-8816-2025-2-141-145>
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979;47(2):263-292. <https://doi.org/10.2307/1914185>
11. Kiselev A.A. Implementation of a risk-based approach in the practice of organizations: Problems and solutions. In: Fomin E.V., ed. Law and economic development: Current issues. Cheboksary: Sreda; 2023:78-93. (In Russ.). <https://doi.org/10.31483/r-108369>
12. Mordovets V.A., Grinevich D.M. Risks of the retail market in Krasnodar Krai. In: Current theoretical and applied issues in the management of socio-economic systems. Proc. Int. sci.-pract. conf. Vol. 5. Moscow: Institute for the Development of Continuing Professional Education; 2019:302-306. (In Russ.).

Информация об авторах

Александр Львович Пастухов

кандидат философских наук, доцент,
доцент кафедры безопасности¹,
доцент кафедры управления
социально-экономическими системами²

Information about the authors

Aleksandr L. Pastukhov

PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Security¹,
Associate Professor at the Department
of Management of Socio-Economic Systems²

¹ Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

² Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Инна Анатольевна Кулькова

доктор экономических наук, профессор,
ведущий научный сотрудник Центра
исследований социоэкономической динамики

Институт экономики Уральского отделения
Российской академии наук

620014, Екатеринбург, Московская ул., д. 29

SPIN-код: 5116-2705

ResearcherID: H-5953-2015

Поступила в редакцию 24.03.2026
Прошла рецензирование 19.04.2026
Подписана в печать 27.04.2026

¹ North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration

57/43 Sredniy Ave. V.I., St. Petersburg 199178, Russia

² St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Inna A. Kulkova

D.Sc. in Economics, Professor,
leading researcher at the Center for Research
on Socioeconomic Dynamics

Institute of Economics of the Ural branch
of the Russian Academy of Sciences

29 Moskovskaya St., Yekaterinburg 620014, Russia

SPIN: 5116-2705

ResearcherID: H-5953-2015

Received 24.03.2026
Revised 19.04.2026
Accepted 27.04.2026

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.