

ISSN 2523-4714

3. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

3. MANAGEMENT, MARKETING

УДК 005.339.138

Л. Ф. Догиль

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

РИСК-КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Проведено изучение риск-культуры как важнейшего элемента совершенствования управления маркетингом. Представлена международная практика по формированию риск-культуры в корпорациях, выявлены особенности толкования данной категории. Выделены ее ключевые элементы и определено место в системе маркетинга с оценкой критериев надежности риск-культуры при решении проблем в деятельности службы маркетинга, направленной на удовлетворение потребностей и желаний потребителя через механизм обменных отношений в границах определенным способом создаваемой рыночной среды. Уделено внимание перспективе становления и развития культуры управления рисками в технологиях маркетинга корпоративно модернизированных деловых организаций.

Ключевые слова: риск-менеджмент, риск-культура, риск-аппетит, маркетинг, управление, поведение, корпоративный, проблемы, решение

Для цитирования: Догиль, Л. Ф. Риск-культура в контексте развития маркетинга компании / Л. Ф. Догиль // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. — Минск, 2022. — Вып. 6. — С. 181–191.

L. Dogil

School of Business of BSU, Minsk, Belarus

RISK CULTURE IN THE CONTEXT OF COMPANY MARKETING DEVELOPMENT

A study of risk culture as an essential element of improving marketing management was carried out. The international practice on the formation of a risk culture in corporations is presented, the peculiarities of the interpretation of this category are revealed. Its key elements are identified and its place in the marketing system is determined, with an assessment of the criteria for the reliability of the risk culture in solving the problems of purposeful activity of the marketing service, aimed at meeting the needs and desires of the consumer through the mechanism of exchange relations within the boundaries of a certain way created by the market environment. Attention is paid to the prospect of the formation and development of risk management culture in marketing technologies of corporately modernized business organizations.

Keywords: risk management, risk culture, risk appetite, marketing, management, behavior, corporate, problems, solution

For citation: Dogil L. Risk culture in the context of company marketing development. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2022, iss. 6, pp. 181–191 (in Russian).

Введение

Сущность и содержание понятия «риск-культура» можно раскрыть в полной мере обращаясь к практике международного риск-менеджмента и внедрения моделей с ключевыми ESG-факторами в управлении рисками. Современная управленческая парадигма в системе ведения

бизнеса не может ориентироваться на капиталистическую «классику» получения прибыли. Бизнес-структурам и бизнес-системам необходимо учитывать интересы местного населения и общества в целом, наемного персонала, ближайших и более отдаленных заинтересованных сторон. Поэтому в Глобальном договоре ООН (2004 г.) определены ESG-факторы, которые определяют устойчивое развитие субъекта хозяйствования. Данные ключевые параметры в моделях ведения бизнеса связаны с окружающей средой, социальными отношениями, корпоративным управлением [1].

В обновленных версиях Coso-ERM (2017 г.) акцент уже сделан на развитие культуры управления рисками (риск-культуру), а также на интеграцию риск-менеджмента со стратегией и эффективностью, что проясняет их важность при управлении маркетингом компании по регулированию своей позиции на рынке в условиях риска и неопределенности посредством планирования, организации, учета, контроля, исполнения каждой фазы поведения субъекта бизнеса. Все это необходимо компании для получения добавленной стоимости и результативности своей деятельности на рынке [2].

В новом международном стандарте идентификации событий и проектирования рисков среди новаций важно отметить рассмотрение различных преимуществ риск-менеджмента в организации. В первую очередь принятие комплекса мер, направленных на сокращение убытков. Особое внимание при этом уделяется содействию в выборе стратегии с более детальным рассмотрением таких сложных категорий, как «риск-культура», «риск-аппетит», «критерий надежности». В итоге формируется комплексный взгляд на риски с позиции получения приемлемой величины добавленной стоимости, позволяющей реализовать экономические, социальные и экологические целевые задачи.

При этом определяется позиция риск-культуры, ее отдельных аспектов в различных сферах предпринимательской деятельности, а также и в обыденной житейской практике. В частности, обращается внимание на ответственность органов управления организации за эффективность риск-менеджмента в условиях посткризисной, социально-экономической нестабильности. Уделяется важное место риск-культуре в успешной реализации бизнес-технологий, в том числе технологий управления маркетингом, со стороны их влияния на стратегию организации, бизнес-контекст и подходы к управлению. В то же время нормативно-правовое поле Беларуси не содержит понятия «риск-культура». Поэтому признание ее в качестве элемента системы риск-менеджмента организации и, в частности, корпоративного управления в маркетинге на законодательном уровне крайне актуально в направлении соблюдения регулятивных требований к управлению рисками в различных секторах экономики и к поступательному развитию корпоративного управления. Необходимо в соответствии с международными стандартами рассмотреть процессы становления таких систем и определить пути их дальнейшего развития.

Результаты и их обсуждение

Позиция риск-культуры, ее отдельных аспектов рассматривается в публикациях зарубежных и отечественных исследователей. Так, оценивая репутационный риск в управлении в целях создания стоимости, А. Заман относит культуру и ценности к нематериальным активам компании [3, с. 370]. К. В. Балдин в схеме формирования результатов исторического формирования риск-менеджмента и сдерживающих перемен в его развитии указывает наряду с наследственным образом мысли и традициями на культуру данного народа [4, с. 258]. Я. И. Григорьева рассматривает риск-культуру как важнейший фактор влияния на стабильное и эффективное функционирование банка [5]. Некоторые аспекты культуры управления рисками отражены в работе С. И. Малыхиной, среди которых важно выделить международные подходы к формированию риск-культуры, варианты определения этого понятия, его ключевые элементы, а также место в системе риск-менеджмента в контексте развития корпоративного управления [6].

Если рассматривать воздействие риск-культуры в контексте управления маркетингом компании, то данная целенаправленная деятельность должна осуществляться в рамках совершенствования корпоративного управления с учетом факторов социально-экономической нестабильности и обеспечивать гибкость и скорость принятия управленческих решений, а следовательно, и успех компании [6; 7].

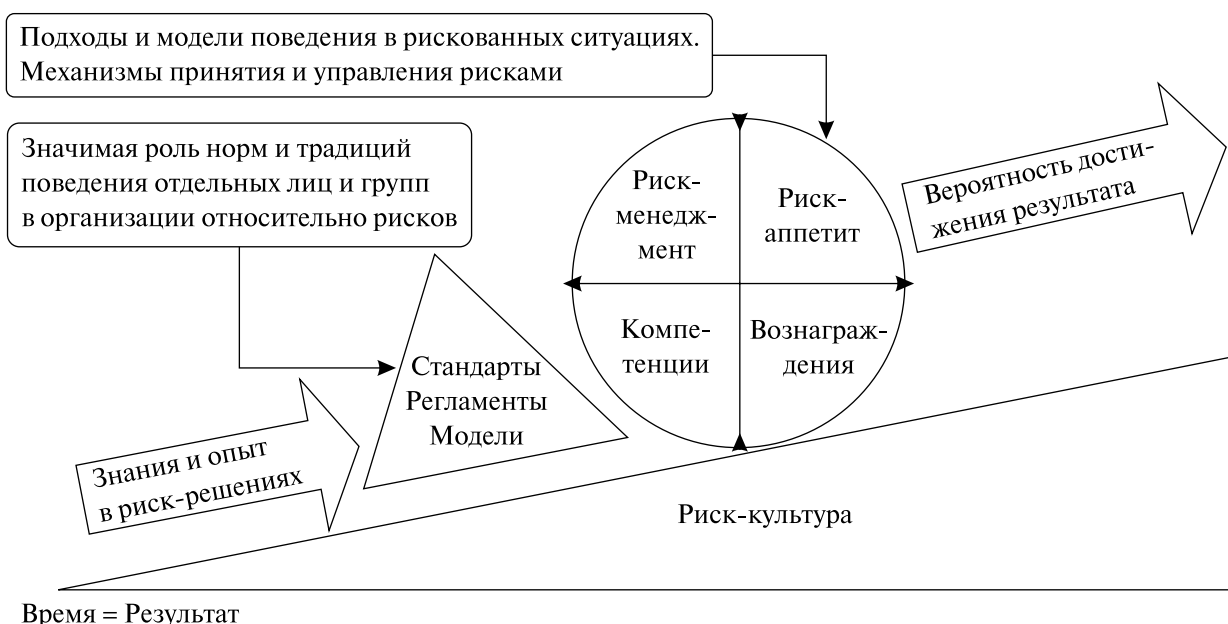
Отделы маркетинговой службы совместно с высшим руководством компании должны отвечать в определенных временных рамках за принятие решений и нести ответственность в случаях:

- нарушения принципов деловой этики;
- за организацию не на должном уровне процесса управления стейкхолдерами;
- непрофессионального поведения на рынке и проявления коррупционных проступков, а иногда и уголовных правонарушений;
- проявления случаев сокрытия информации о рисках и причинение ущерба деловой репутации;
- отсутствия у персонала навыков рациональной мыслительной работы.

В международной практике не существует свода правил, рекомендаций, технологических регламентов, где в деталях и для всех возможных случаев расписаны нормы поведения, жесткие зависимости, готовые показательные примеры, типовые ситуации, в которых то и дело оказывается как сам субъект хозяйствования, так и его управленческая команда. Поэтому столь важна среди новаций в управлении маркетингом выработка правил риск-культуры в стратегическом лидерстве, позволяющих в нестабильной предпринимательской среде:

- обеспечить видение и направление для роста и успеха организации;
- оценить преимущества управления в условиях неопределенности факторов предпринимательской среды и культуры управления риском (от сокращения убытков до содействия в выборе маркетинговых стратегий);
- более подробное рассмотрение сложных тем (риск-аппетит, комплексный взгляд на риски при проведении маркетинговых исследований);
- проводить учет возрастающей роли технологий, бизнес-процессов для топ- и лайн-менеджеров, а также менеджеров по маркетингу, рекламе и продажам.

Именно поэтому начнем с простого вопроса: а для чего маркетинговым службам так необходима риск-культура и выработка риск-аппетита? Самый короткий ответ: «Для того чтобы увеличить вероятность достижения ожидаемых результатов при осуществлении деятельности компании по регулированию своей позиции на рынке при нестабильности внешних и внутренних факторов». Неспроста в документе COSO ERM 2017 большое значение придается риск-культуре (см. рисунок).



Концепция смыслового содержания риск-культуры компании по модели COSO ERM 2017

Источник: [2].

The concept of the semantic content of the risk culture of the company according to the COSO ERM 2017 model

Source: [2].

Как следует из представленной на рисунке концепции смыслового содержания риск-культуры, ее важность в маркетинговой системе управления рисками в первую очередь должна проявляться при управлении факторами, связанными с экологией, социальными условиями и корпоративным управлением. Экологический фактор постоянно должен быть на контроле маркетинговых служб компаний при выводе на рынок нового продукта. Важно учитывать изменение климата, отношение к природным ресурсам и успехи в борьбе с загрязнением окружающей среды.

При реализации маркетинговых стратегий ключевым элементом выступает социальный фактор. Здесь прежде всего следует выделить человеческий капитал, включая трудовые ресурсы и их развитие. В получении добавленной стоимости решающее место играет ответственность за качество труда и продукции, оказанные услуги, выполненные работы.

В системе современного маркетинга возрастает роль корпоративного управления, эффективное распределение ресурсов внутри маркетинговых коммуникаций и управления ими. Важность решения данной проблемы исходит из специфики работы специалистов маркетинговой службы, их стремлением к острым ощущениям и поиску приключений, приобретению нового опыта и отсутствием пессимистических настроений. В ходе исследований установлена связь между поиском сенсации и различными видами рискованного поведения, например при выведении нового продукта на рынок или с совокупностью потенциальных рисков при создании за рубежом дилерских и других коммерческих центров. Существенные риски присущи маркетинговой службе и внутри компании. В первую очередь нужно проводить постоянный мониторинг ESG-факторов (экологический, социальный, управленческий) — своего рода параметров, которые определяют устойчивое развитие компании [9].

Формирование риск-культуры в организации может затухать или ускоряться в зависимости от восприятия рискованных ситуаций персоналом и несоответствующего поведения отдельных индивидов при проявлении потенциальных рисков, которое может быть обусловлено:

- самодовольством. Мы иногда бываем излишне осторожными, имея дело с хорошо знакомыми рисками, например связанными с воздушными путешествиями или использованием пестицидов и химикатов в продуктах питания. Однако мы можем быть излишне беззаботными, сталкиваясь с тем, что нам незнакомо;

- фанатизмом. Если успех некоторого начинания для предпринимателя или фирмы критичен, необходимо разработать запасные планы. Здесь приемлемы приемы отхода от предполагаемого варианта решений и действий. Чрезмерно сосредоточиваясь на этом сценарии, мы избегаем, отвергаем или искажаем любую информацию или мнение, противоречащее ему. Один из примеров такого фанатизма можно обнаружить в управлении. Специалисты маркетинговой службы склонны концентрироваться на какой-либо финансовой модели, забывая о том, что она основана на приблизительных данных и упрощающих предположениях. Это приводит к нежеланию признать понесенные убытки. Менеджеры по управлению рисками и активами оправдывают свою инертность, пытаясь убедить себя в том, что рынки скоро возвратятся к «нормальному» состоянию и убытки исчезнут сами собой;

- честностью, этикой и рисками. Фактор честности критичен в маркетинговой системе управления рисками, и оказывается, что в последние годы он стал еще более критичным. Если у вас не получается достичь соглашения с кем-нибудь в предпринимательской деятельности и бизнесе, следует не торопиться разрывать отношения, а важно взглянуть на вещи с их точки зрения и не пытаться устроить все по своему мнению.

Ключевое значение для службы управления маркетингом организации имеет то обстоятельство, что группы заинтересованных сторон существуют не обособленно, а совпадают и смыкаются. Успешная маркетинговая деятельность основывается, как правило, на уже существующих связях. Они могут проявляться благодаря внешним отношениям с клиентами, поставщиками, посредниками, инвесторами или другими, чьи идеи и сотрудничество могут помочь в достижении целей. Немаловажное значение имеют внутренние связи, проявляющиеся при выполнении различных функций по определению возможностей, при работе в команде по созданию добавленной стоимости. Понимание каждым специалистом компании сути складывающихся взаимоотношений при новых методах работы с персоналом играет ключевую роль в борьбе за конку-

рентное преимущество и выработку норм риск-культуры, и в том и другом случае для сохранения доверия ожиданиям всем заинтересованным сторонам следует создавать и поддерживать окружающую среду, позволяющую понять, разделить и оправдать эти ожидания (табл. 1).

Таблица 1

Структура COSO ERM 2017

Table 1

Structure of COSO ERM 2017

Принципы риск-менеджмента				
Корпоративное управление и культура	Становление и постановка цели	Эффективность деятельности	Анализ и пересмотр целевых задач	Информация, коммуникации и отчетность
Осуществление надзора за рисками со стороны совета директоров. Создание операционных структур. Определение желаемой культуры. Демонстрация приверженности основным ценностям. Привлечение способных людей	Анализ бизнес-контекста. Определение риск-аппетита. Оценка альтернативных стратегий. Формулирование бизнес-целей	Выявление рисков. Оценка серьезности риска. Приоритизация рисков. Реагирование на риски. Формирование комплексного взгляда на риски	Оценка существенных изменений. Анализ рисков и эффективности деятельности. Расширение приемов управления рисками организации	Максимальное использование информации и технологий. Распространение информации о рисках. Представление отчетности о рисках, культуре и эффективности деятельности

Источник: [2].

Source: [2].

Данные табл. 1 свидетельствуют, что компонент «Корпоративное управление и риск-культура» нацеливает совет директоров и высшее руководство, включая специалистов по маркетингу, на модели нравственных ожиданий, базирующихся:

- на честности, поскольку стейкхолдеры ожидают, что окружающие не будут лгать им, а скажут правду, стараясь избежать обмана;
- справедливости — все заинтересованные стороны ожидают беспристрастного отношения ко всем;
- заботе об окружающих не только по недопущению причинения вреда, но и на его предупреждении;
- неукоснительном соблюдении прав окружающих;
- ответственности — нравственные ожидания не могут проявиться, если окружающие не будут отвечать за свои поступки и брать на себя ответственность в случае причинения ущерба.

Риск-культура отмечена как важный элемент управления рисками компании в заключительном отчете Института международных финансов о лучших рыночных практиках (2008) для финансовых институтов и финансовых продуктов (табл. 2).

Таблица 2

Варианты определения понятия риск-культуры

Table 2

Options for defining the concept of risk culture

Год и наименование организации	Определение понятия «риск-культура»
Institute of International Finance (LIF), 2008	Риск-культура — это нормы и традиции поведения отдельных лиц и групп внутри организации, определяющие способ, которым они выявляют, понимают, обсуждают и действуют в зависимости от рисков, с которыми сталкивается организация, и рисков, которые она принимает

Окончание табл. 2

Ending of the table 2

Год и наименование организации	Определение понятия «риск-культура»
KPMG, 2010	Риск-культура — это система ценностей и поведения, присутствующих в организации, которые формируют решения о рисках. Риск-культура влияет на решения менеджмента и сотрудников, даже если они сознательно не взвешивают риски и выгоды
Institute of Risk Management (IRM) Risk	Риск-культура — это ценность убеждения, знания и понимание риска, которые разделяет группа людей с общей намеченной целью, в частности, руководство и сотрудники организации
Management (IRM) Risk culture Resources for practitioners, 2012	Риск-культура — это подходы и модели поведения для целей информирования о рисках, определения механизмов их принятия и управления

Источник: [2].

Source: [2].

Европейской федерацией ассоциаций риск-менеджеров разработаны и дополнены основные системные подходы к управлению рисками, которые были названы Стандартами управления рисками (Risk Management Standard). В данном документе риски рассматриваются с позиций положительного и негативного воздействия на хозяйствующие субъекты в их ежедневной операционной деятельности, а риск-менеджмент — как подсистема менеджмента компании, защищающая организацию и способствующая ее капитализации. Данный подход крайне актуален и в системе управления маркетингом.

В интегрированной модели Coso-ERM подчеркивается необходимость идентификации потенциальных событий, которые могут воздействовать на способность объекта успешно осуществлять стратегию и достигать поставленных целей, в частности, при работе на рынке. При идентификации потенциальных событий, складывающихся при работе с потенциальными потребителями, специалисты маркетинговой службы совместно с руководством компании должны рассмотреть все потенциальные риски организации. Важно учитывать контекст, в котором действует управляемая сущность и его толерантность к рискам. События с потенциально отрицательным воздействием представляют собой риски, которые требуют оценки управления и ответа. События с потенциально положительным воздействием могут компенсировать отрицательные воздействия или предоставлять определенные возможности. Так, с достижением высокого уровня репутационного позиционирования в полной мере проявляется управляемое восприятие рисков всеми представителями заинтересованных сторон в успешном бизнесе, а в компании репутация начинает выступать как актив, направленный на увеличение дефицита доверия и создание сферы благоприятных возможностей в соответствии с заявленными целями.

При высокой динамичности внутренних и внешних связей в экономических системах меняются и условия функционирования организационных структур службы управления маркетингом. Обусловлено данное изменение темпами развития цифровой экономики, научно-технического прогресса. Решающее значение имеет быстрота продвижения инноваций в технологиях производства, переработки и хранения продукции. Существенную роль на развитие современных маркетинговых служб оказывает многообразие предлагаемых продуктов для поставки на рынок, рост значимости конкурентного фактора в деятельности субъектов бизнеса, повышение требований покупателей, увеличение объемов и скорости движения информации и других изменений, происходящих главным образом во внешней среде. Все эти изменения требуют от службы маркетинга поиска новых подходов к формам реагирования на них, в первую очередь через рычаги внутреннего управления. Поскольку динамизм внешней среды, глубина и скорость происходящих в ней изменений имеют явную тенденцию к росту, то системе корпоративного управления на предприятиях, включая управление маркетингом, необходимо адаптироваться к настоящим условиям и обеспечить трансформационную способность на перспективу (что особенно важно).

Для современных компаний характерны следующие признаки: большой размер и численность работающих, высокая сложность технологических процессов и организации производства, необходимость постоянной диверсификации производства, многоуровневая организационная структура управления с акцентом на ее централизацию и т. д. В силу этого крупные субъекты бизнеса зачастую не могут быстро и правильно реагировать на изменения внешней среды, тогда как необходимость такой реакции становится все более актуальной, а сам адаптационный процесс должен приобретать непрерывную форму. Неправильная же ориентация в складывающейся ситуации приводит субъект бизнеса на грань выживания.

Обращаясь к проблемам адаптации в целом, важно констатировать, что они ставились и решались обычно в таких областях науки, как биология, медицина, социология. В последнее время происходит проникновение терминологии адаптации в информатику, программирование, а также в сферы экономики и управления, включая систему маркетинга компании.

Р. Акофф и Ф. Эмери обращали внимание на то, что многие системы обладают свойством, которое обычно называют адаптацией, т. е. способностью реагировать на окружающую их среду таким образом, чтобы получить в результате благоприятные последствия для деятельности системы. Однако адаптация применительно к экономике и управлению является не свойством, а процессом, и она проявляется через характеристики, а именно через специфику подходов системы управления маркетингом организации. Риски возникают по причине того, что любой маркетинговый проект и, в частности, процесс его реализации осуществляется в ситуации неопределенности. При этом уровень неопределенности постоянно возрастает, отражаясь в увеличении банкротств и крупных финансовых потерь отечественных и зарубежных фирм. Ретроспективный анализ показывает, что эти негативные события могли быть предотвращены. Поэтому объективная экономическая реальность стимулировала внимание ученых и практиков к разработке и применению эффективных процедур управления риском в системе маркетинга в условиях нестабильной предпринимательской среды. Как результат, в США (1987), Великобритании (1992, 2001), Австралии (1992), Японии (1997), Канаде (1997) были разработаны стандарты и руководящие положения по управлению рисками, позволяющие организовать управление рисками при реализации маркетинговых стратегий.

Маркетинг в рыночной экономике немыслим без принятия управленческих решений, связанных с риском. Рисковое поле носит всеобъемлющий характер, охватывая как производственную, так и непроизводственную сферу деятельности, где проявляются элементы надежности системы риск-менеджмента через сформированную риск-культуру, которая на практике эффективно реализуется в направлении обеспечения устойчивого развития отдельных территорий нашей страны, включая свободные экономические зоны, технопарки, бизнес-инкубаторы с предпринимательскими университетами (БГУ, БНТУ, БГЭУ, БГУИР, БГТУ, БРУ и ГрГУ им. Я. Купалы) как центрами инновационного образовательного кластера. Основная задача данного кластера состоит в формировании человеческого капитала национальной экономики, создание региональных инновационно-промышленных групп, с их постоянной борьбой за устойчивое социально-экономическое развитие территорий с признаками конкурентного поведения.

В постоянной борьбе за удержание лидерства компаний в отдельных регионах и в целом по стране большую роль играет современный маркетинг. Особенно проявляется его значимость в ряде основополагающих аспектов формирования риск-культуры, направленной, в частности, на обеспечение:

- безопасности жизнедеятельности местного населения;
- возможности и желания рисковать в привлекательном предпринимательском климате;
- перманентной реализации способности персонала воспринимать и осваивать весьма рискованные перспективные проекты;
- развития у руководителей компаний риск-аппетита, позволяющего сформировать готовность своевременно отойти от рутины в социально-экономическом преобразовании территории.

Решению проблемы накопления и эффективного использования ресурсного потенциала с позиции риск-культуры будет способствовать соблюдение ее важнейших принципов (табл. 3).

Таблица 3

Важнейшие принципы управления взаимоотношениями с держателями кадровых ресурсов с позиции риск-культуры

Table 3

The most important principles of managing relationships with resource holders from the perspective of risk culture

№ п/п	Принципы проявления риск-культуры	Ключевые элементы	Пример из зарубежной практики	Пример из практики Беларуси
1	Стратегическая ориентация	Высокие качественные индикаторы ресурсного обеспечения коммерческих организаций в части кадрового обеспечения	«Зеленая» репутация BP-компании, которая стремится проследить субъектом бизнеса, с наибольшим вниманием ориентирующей персонал к экологическим проблемам и на формирование риск-культуры в сфере безопасности	Новая модель Национальной системы квалификаций в Беларуси нацелена на обеспечение согласованности между потребностью экономики в кадрах и количественными и качественными показателями их подготовки, включая элементы риск-культуры
2	Сфокусированность	Высокие качественные индикаторы организационно-технологических процессов на основе стандартов	Компания «Johnson&Johnson» оценивается высоко с точки зрения общественного доверия к производству детской одежды, сфокусировав работников на теме надежности, хотя товары для детей составляют десятую часть ее портфеля	Стратегия совершенствования Национальной системы квалификаций Республики Беларусь сфокусирована на высокие качественные индикаторы риск-культуры
3	Последовательность	Оценка эффективности мониторинга деятельности персонала, следования стандартам и протоколам	В компании «General Motors» совпадающие и вступающие в конфликт друг с другом коммуникации на уровне отдельных брендов препятствуют формированию лояльности заинтересованных сторон ко всей компании	В Беларуси идет разработка профессиональных стандартов, представляющих собой характеристики содержания трудовых функций и требования к квалификации работников, необходимый для их выполнения
4	Аутентичность	Оценка качества коммуникаций, организационной культуры и риск-культуры: проверка правдивости прошлого	Попытка ребрендинга, предпринятая «British Airways» в 1997 г. была обречена на провал по причине падения моральных ценностей в результате забастовки и неадекватного стиля управления (хотя именно этот стиль управления стал основой солидной репутации компании, когда ею руководил Колин Маршалл)	Поддержка проекта международной технической помощи Европейского союза «Занятость, профессиональное образование и обучение в Беларуси», который дает возможность использования и адаптации зарубежного опыта коммуникаций организационной культуры и риск-культуры
5	Прозрачность	Индикаторы удовлетворенности и вовлеченности персонала	Зарегистрированные случаи нарушения требований, предъявляемых к раскрытию информации, предвзявшие расследование Комиссии по ценным бумагам и биржам в октябре 2001 г., еще больше ухудшили репутацию компании «Enron», добавив сомнений в ее деловой честности	Включение профессиональных стандартов в структуру квалификационных справочников наряду с квалификационными (тарифно-квалификационными) характеристиками и системой независимой оценки и сертификации квалификаций, состоящей из комплекса процедур, заданий, критериев

Источники: [2; 10].

Source: [2; 10].

Из табл. 3 следует, что формирование риск-культуры в зарубежной и отечественной практике имеет четкую направленность на выработку норм поведения отдельных лиц и групп внутри организации. Данная ориентация предполагает постоянное повышение общего уровня образованности и профессиональной подготовки кадров, расширение возможностей использования форм, методов и порядка организации социально-трудовых отношений, определяющих способ, которым они выявляют, понимают, обсуждают и действуют в зависимости от потенциальных рисков. При этом индивидуализация в системе ценностей и поведения лиц, формирующих решения о рисках при производстве и реализации новых продуктов, будет все в большей степени проявляться в системе социально-трудовых отношений через призму коммуникационной деятельности маркетинговых служб, посредством оказания услуг в виде их конкретной необходимости потребителям. Особенно четко данное направление с ячейками «производитель-потребитель» проявляется в системе оборота товаров интенсивного обновления на базе предприятий легкой промышленности, а также индустрий, способных наиболее быстро адаптироваться к этим тенденциям [11].

Риск-культура влияет на решения менеджмента и сотрудников, даже если они сознательно не взвешивают риски и выгоды. Неопределенность бизнес-среды и технологическая неопределенность, обусловленная качественной неопределенностью инноваций, феноменом общественного ожидания и глобальной геополитической нестабильностью, повышают значимость трансформации социально-трудовых отношений в унисон этим тенденциям и усиливают, в свою очередь, драйвер цифровой трансформации по установлению и поддержанию доверия и деловых взаимоотношений не только партнеров по бизнесу, но и ожидания заинтересованных сторон, связанные с корпоративными брендами. При недостатке экономических различий в вариантных расчетах по реализации проекта с потенциальными рисками логика эмоций становится единственной и самой важной движущей силой бизнеса. В итоге можно констатировать, что психологические факторы также играют важную роль при управлении бизнес-процессами и особенно они проявляют себя в коммуникациях с сотрудниками и во взаимоотношениях, которые они поддерживают. Исследования, проведенные специалистами Школы управления Хенли, показали, что информационные технологии сами по себе не решают проблемы коммуникаций — электронные коммуникации должны использоваться для того, чтобы поддержать другие двусторонние методы общения, а не заменять их. В частности, установлено, что среди трех широко распространенных видов коммуникаций между руководством и работниками более эффективны коммуникации, имеющие отношение к рабочему процессу, и личные контакты. Наименее эффективны нисходящие связи, которые осуществляются через общие собрания компании или циркулярные письма. Не всегда демонстрируют высокую эффективность связи, возникающие в момент найма на работу и включающие должностные инструкции, руководства для персонала и первоначальное обучение.

Выводы

Исходя из неравномерности развития корпоративного управления и риск-менеджмента как одного из его составляющих, в различных секторах экономики Республики Беларусь в силу сложившихся экономических, правовых, регуляторных и иных особенностей развития можно предполагать аналогичную неравномерность и в формировании риск-культуры. Так, системы риск-менеджмента и корпоративного управления в банковском секторе в целом уже соответствуют международным стандартам в отличие от организаций других секторов экономики, где в настоящее время происходит становление таких систем. Однако регуляторные требования к необходимости формирования риск-культуры пока не установлены даже для банков, поэтому на текущем этапе она не получила широкого распространения и внедряется лишь в отдельных организациях с наиболее передовыми практиками корпоративного управления.

В частности, современный этап развития систем маркетинга корпораций, бизнес-структур и бизнес-систем предполагает учет динамичных изменений, происходящих как во внешней, так и во внутренней среде. Пересматриваются миссии и целеполагание при формировании и реализации маркетинговых стратегий субъектов бизнеса. Указанные трансформационные изменения связаны с идеологией устойчивого развития, предполагающей более бережное отношение к социуму и окружающей природе, что, в свою очередь, не может не менять подходы, используемые

в современной системе маркетинга. Другим мощным фактором изменений в системе маркетинга является цифровая трансформация и стремительное развитие передовых информационно-коммуникационных технологий (цифровые двойники процессов, производств и различного рода функционалов и объектов реального мира в рамках Индустрии 4.0, использование технологий в рамках Big Data и мощных аналитических систем, мобильных технологий, промышленного Интернета, технологии виртуальной и дополненной реальности).

Службы маркетинга компаний должны ввести в оборот перечень предложенных Институтом международных финансов показателей надежной риск-культуры, представляющих собой систему каскадированных индикаторов в рамках каждой из четырех основных групп.

1. *Тон сверху.* Служба маркетинга показывает пример правильного отношения к рискам и соблюдения основных ценностей организации.

Показатели: подача примера, оценка признанных ценностей, обеспечение общего понимания и осведомленности о рисках, учет прошлого опыта.

Пример описания показателя. Совет директоров (наблюдательный совет) и высшее руководство компании имеют четкое представление о культуре риска, к которой стремятся. Представители маркетинговой службы систематически отслеживают и оценивают преобладающую риск-культуру и реагируют на любые выявленные слабые места или проблемы, связанные с неопределенностью и потенциальными рисками.

2. *Подотчетность.* Сотрудники службы маркетинга компании на всех уровнях придерживаются основных ценностей и подходов к управлению рисками, осознают ответственность за свои действия и не допускают пренебрежения к рискам со стороны работников компании.

Показатели: владение процедурой восприятия и выявления рисков, ясные последствия управления рискованными бизнес-процессами.

Пример описания показателя. Установлены четкие ожидания в отношении мониторинга хода реализации маркетинговых стратегий и отчетности, содержащей данные о текущих и возникающих рисках в организации, в том числе по бизнес-процессам, о реагировании на них и управлении рисками для Совета директоров и высшего руководства компании.

3. *Эффективная коммуникация и вызов.* Постоянный мониторинг изменений факторов внутренней среды позволяет службе маркетинга компании принимать эффективные решения в ответ на внешние вызовы, способствует открытому и конструктивному диалогу.

Показатели: открытость альтернативным взглядам, статус контрольных функций маркетинга.

Пример описания показателя. Альтернативные взгляды или вопросы отдельных лиц и групп приветствуются, ценятся, уважаются и встречаются на практике; культура открытого общения и сотрудничества постоянно продвигается, чтобы мнение каждого сотрудника ценилось, а коллектив совместно работал над укреплением процесса принятия решений, связанных с рисками.

4. *Мотивация.* Взаимосвязь между инструментами и индикаторами риска и системой мотивации.

Показатели: вознаграждение и исполнение, последовательное планирование, развитие талантов.

Пример описания показателя. Структура вознаграждения поддерживает основные ценности компании, способствует приемлемому риск-поведению и поддерживается хорошо документированным процессом.

Все вышеперечисленное делает крайне актуальным решение проблем, связанных с риск-культурой в управлении маркетингом организации, ее тесной ориентацией с процессами перестройки механизма хозяйствования в соответствии с требованиями настоящего времени.

Список использованных источников

1. Who cares wins. Connecting financial markets to a changing world [Electronic resource] // The Global compact, 2004. — Mode of access: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. — Date of access: 20.08.2022.

2. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance [Electronic resource] // COSO, June 2017. — Mode of access: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. — Date of access: 20.08.2022.
3. Заман, Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Ариф Заман ; пер. с англ. Ю. Кострубова. — М. : Олимп-Бизнес, 2008. — 394 с.
4. Балдин, К. В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К. В. Балдин. — М. : Эксмо, 2006. — 368 с.
5. Григорьева, Я. И. Риск-культура как фактор влияния на стабильное и эффективное функционирование банка / Я. И. Григорьева // Банк. вестн. — 2019. — № 6 (671). — С. 40–47.
6. Малыгина, С. И. Риск-культура в контексте развития корпоративного управления / С. И. Малыгина // Проблемы управления. — 2021. — № 2 (80). — С. 54–61.
7. Глушаков, В. Стратегическое лидерство на современном рынке: уровни и категории / В. Глушаков // Маркетинг: идеи и технологии. — 2021. — № 10 (140). — С. 8–15.
8. Управление современной компанией = Management of the modern company : учеб. для студентов вузов / Б. Мильнер [и др.] ; под ред. Б. Мильнера (Россия) и Ф. Лииса (США). — М. : ИНФРА-М, 2001. — 585 с.
9. Замбровская, Т. А. Ключевые аспекты устойчивого развития Российской Федерации в контексте ESG / Т. А. Замбровская, А. В. Грищенко, Ю. И. Грищенко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2022. — № 2. — С. 86–96.
10. Миронова, Т. Н. Концептуальные подходы к совершенствованию действующей и формированию новой модели Национальной системы квалификаций Республики Беларусь / Т. Н. Миронова // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2015. — № 4. — С. 89–93.
11. Солодовников, С. Ю. Экономика рисков / С. Ю. Солодовников // Экон. наука сегодня. — 2018. — № 8. — С. 16–55.

References

1. Who cares wins. Connecting financial markets to a changing world (2004). The Global compact. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (accessed 20 August 2022).
2. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance (2017). COSO. Available at: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (accessed 20 August 2022).
3. Zaman A. *Reputational Risk: How to manage for value creation*. London, 2003. 308 p.
4. Baldin K. V. *Risk management*. Moscow, 2006. 368 p. (in Russian).
5. Grigoryeva Ya. I. Risk culture as a factor influencing the stable and efficient functioning. *Bankovskii vestnik = Bank bulletin journal*, 2019, no. 6 (671), pp. 40–47 (in Russian).
6. Malykhina S. I. Risk culture in the context of corporate governance development. *Problemy upravleniya* [Problems of management], 2021, no. 2 (80), pp. 54–61 (in Russian).
7. Glushakov V. Strategic leadership in the modern market: levels and categories. *Marketing: idei i tekhnologii* [Marketing: ideas and technologies], 2021, no. 10 (140), pp. 8–15 (in Russian).
8. Milner B., Lees F., Myasoedov S. Management of the modern company = Management of the modern company. Moscow, 2001. 585 p. (in Russian).
9. Zambrovskaya T. A., Grishchenko A. V., Grishchenko Yu. I. Key aspects of the sustainable development of the Russian Federation in the context of ESG. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2022, no. 2, pp. 86–96 (in Russian).
10. Mironova T. N. Conceptual approaches to improving the existing and forming a new model of the national system of qualifications of the Republic of Belarus. *Trud. Profsoyuzy. Obshchestvo = Labour. Trade Unions. Society*, 2015, no. 4, pp. 89–93 (in Russian).
11. Solodovnikov S. Yu. Risk Economics. *Ekonomicheskaya nauka segodnya = Economics today*, 2018, no. 8, pp. 16–55 (in Russian).

Информация об авторе

Догиль Леонид Филиппович — доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры бизнес-администрирования, Институт бизнеса БГУ, e-mail: dogil.lf@mail.ru

Information about the author

Dogil L. — Grand PhD in Economic sciences, Professor; professor at the Department of business administration, School of Business of BSU, e-mail: dogil.lf@mail.ru

Статья поступила в редколлегию 15.09.2022

Received by editorial board 15.09.2022