

УДК 338.2

DOI: 10.21685/2072-3016-2016-4-21

Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИИ

Аннотация.

Актуальность и цели. Проблема культуры управления рисками компаний является важным компонентом системы риск-менеджмента, ее стержнем, однако руководство современных организаций часто не уделяет должного внимания развитию этого направления. Вместе с тем в условиях неопределенности и социально-экономической нестабильности именно грамотно выстроенная система управления рисками помогает принимать эффективные управленческие решения, которые в конечном счете приводят к достижению долгосрочных стратегических целей. Актуальность изучения этой проблемы обусловлена потребностью в поиске механизмов построения культуры управления рисками компании в современных социально-экономических условиях. Цель исследования состоит в теоретическом и эмпирическом анализе культуры управления рисками компаний.

Материалы и методы. Реализация исследовательских задач была достигнута на основе анализа исследований культуры риска, проведенных в банках, «Исследование ЕУ: риск-культура в банках» (2014 г.), среди российских предпринимателей «Уровень развития культуры управления рисками в малом и среднем бизнесе в России» (2013 г.), в ведущих компаниях России, Казахстана «Практики управления рисками» (2010, 2014, 2015 гг.). Методология исследования базируется на системном подходе.

Результаты. Проведен теоретический анализ культуры управления рисками, раскрыты типы рисков, показатели культуры управления рисками, характеристики сильной риск-ориентированной культуры, модели диагностики культуры управления рисками. На основе данных материалов исследований проанализирована риск-культура российских компаний.

Выводы. Уровень корпоративной риск-культуры отечественных компаний имеет низкую степень развития, что обусловлено слабой поддержкой риск-менеджмента руководством компаний, отсутствием знаний в отношении принципов риск-менеджмента и единого понимания рисков среди рядовых сотрудников как эффективной системы развития компании, связи между системой компенсаций и риск-менеджментом.

Ключевые слова: культура, управление рисками, риск-менеджмент, неопределенность, компании.

L. V. Rozhkova, O. V. Salnikova

COMPANY'S RISK MANAGEMENT CULTURE FORMATION AND DEVELOPMENT

Abstract.

Background. The problem of risk management culture of companies is an important component of the risk management system, its core, however, management in

modern organizations often doesn't pay due attention to development in this direction. At the same time, in conditions of uncertainty and social and economic instability it is a competently-built risks management system that helps to make effective administrative decisions which, eventually, lead to achievement of long-term strategic objectives. The relevance of this problem is caused by a need for creation mechanisms of the company's risk management culture modern social and economic conditions. The research objective is to theoretically and empirically analyze the risk management culture of companies.

Materials and methods. The research tasks were implemented through analyzing the risk culture conducted among banks "Research EY: risk culture in banks" (2014), among Russian business "Development level of risk management culture in small and medium business in Russia" (2013), among leading companies of Russia, Kazakhstan "Practice of risk management" (2010, 2014, 2015). The research methodology was based on the system approach.

Results. The authors theoretically analyzed the risk management culture and revealed types of risks, indicators of the risk management culture, characteristic of the strong risk-focused culture, a diagnostic model of the risk management culture. On the basis of these materials the researchers analyzed the risk culture of Russian companies.

Conclusions. The level of corporate risk culture in Russian companies has a low stage of development, which is caused by weak support of risk management by companies' governance, absence of knowledge concerning the principles of risk management and uniform understanding of risks among ordinary staff as an effective system of company development, communication between the system of compensations and risk management.

Key words: culture, risk direction, risk management, uncertainty, companies.

Проблема культуры управления рисками является, с одной стороны, важным компонентом современной системы риск-менеджмента компаний, с другой стороны, наименее разработанной в отечественной науке. Так, результаты ежегодного исследования ЕУ «Смена приоритетов: риск-культура в банковской сфере» показывают, что риск-культура входит в число приоритетных направлений развития: 84 % глобальных, системно значимых банков активно работают над ее развитием¹. Следует также отметить, что проблема культуры управления рисками разработана отечественными исследователями недостаточно; в основном труды ученых посвящены изучению общетеоретических аспектов культуры управления рисками и культуры управления банковскими рисками.

По мнению менеджера по управлению рисками «Сколково» А. Сидоренко, «...все подходы риск-менеджмента эффективны настолько, насколько развита культура управления рисками в организации» [1]. Проблема заключается в нескольких аспектах. Во-первых, это слабая поддержка риск-менеджмента руководством компаний, которая основана на отсутствии понимания постоянного поддерживания системы управления рисками и обеспечения этого процесса финансовыми средствами. Кроме того, как линейные менеджеры не заинтересованы в распространении информации о рисках компании, так и рядовые сотрудники демонстрируют нежелание раскрывать информацию о возможных рисках, опасаясь за их возникновение и наступление

¹ ЕУ: риск-культура в банках выходит на первый план. – URL: <http://bankir.ru/novosti/20141203/ey-risk-kultura-v-bankakh-vykhodit-na-pervyi-plan-10093820/>

ответственности. Во-вторых, само понятие «риск» каждый человек воспринимает по-разному. Ввиду отсутствия единой терминологии и классификации рисков, создать единое общее понимание в отношении необходимости управления рисками компании достаточно сложно [1].

Культуру управления рисками Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун характеризуют как «существующую в организации систему ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками» [2]. Она влияет на решения, принимаемые руководством и работниками, даже в случае, если в компании не проводится анализ возможных рисков. Действенная культура управления рисками присутствует, когда работники знают позицию организации, пределы своих полномочий и могут открыто обсуждать с руководством риски, на которые им придется пойти в целях достижения долгосрочных стратегических целей компании [2].

Отечественные исследователи В. А. Зинкевич, Е. П. Лось определяют культуру управления рисками в терминах «командное знание и поведение» как «цемент», который скрепляет строительные конструкции корпоративной системы управления рисками» [3]. К. М. Стрельцова также подчеркивает исключительную важность культуры управления рисками, рассматривая ее как комплексное понятие, которое включает в себя ценности, знания, убеждения, осмысление риска, которые характерны для группы людей с общей целью; в частности, это касается каждого сотрудника и трудовых коллективов внутри организации [4]. Г. В. Меняйло акцент в культуре управления рисками делает на менеджменте компаний и характеризует культуру риска как степень осознания менеджментом потребности в эффективном управлении рисками в организации. Исследователь связывает культуру риска с тем, насколько компания толерантна или склонна к риску в своей повседневной деятельности [5]. Представители Института аудиторских комитетов (KPMG) рассматривают под риск-культурой внутреннюю среду, когда руководство и сотрудники осуществляют деятельность и принимают решения на основе учета и выбора оптимального соотношения рисков и возможностей¹.

Таким образом, культуру управления рисками можно определить как степень осознания потребности управления рисками, основанную на ценностях, знаниях, убеждениях, осмыслении риска со стороны руководства, трудовых коллективов, топ-менеджмента и выстраивание на этой основе деятельности и системы принятия управленческих решений с учетом оптимального соотношения возможностей, рисков, ущерба.

С точки зрения Филиппа Силберзана, необходимо различать два типа рисков. Первый тип риска состоит в деятельности, которая приводит к ошибкам или неудовлетворительному результату. Второй тип риска – это «риск чего-либо не сделать, что могло бы быть полезным» [6]. Несомненно, эти типы взаимосвязаны между собой, но практический опыт показывает, что первый тип более распространен, чем второй. Вся корпоративная культура также ориентирована на первый тип риска с целью повышения жизнеспособности

¹ Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью. KPMG в Казахстане и Центральной Азии. 2014 г. – URL: http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf

системы. Иногда так и происходит, однако отрицательные последствия все-таки наступают. Насим Талеб в своей работе «Черный лебедь» последовательно показывает, что одна из основных и принципиальных ошибок финансистов состоит в их надежде на регулирование всей жизни нормальным, или гауссовым, распределением.

О. В. Бусыгин, рассматривая риски корпоративной среды, выделяет две категории: риски внешней адаптации (несоответствие миссии компании стратегическим задачам; непринятие персоналом целей организации; несоответствие выстроенных мотивационных схем выполняемым поставленным задачам и др.); риски внутренней интеграции (например, деструктивные методы внутренней коммуникации; отсутствие основных критериев нежелательного и желательного поведения и др.). Особенность управления риском заключается в реализации ряда мероприятий, которые призваны «снизить опасность принятия ошибочных решений и уменьшения вероятности негативных последствий от нежелательного развития событий» [7].

Понятие «риск» отличается от понятия «неопределенность». Впервые это было обосновано Фрэнком Найтом («Риск, неопределенность и прибыль»). Он связывает отличия в понятиях посредством теории вероятности. «...Риск характеризует будущее, где заранее ясно распределение или совокупность исходов... неопределенность – это будущее, относительно которого мы не можем в силу тех или иных причин установить вероятность распределения исходов» [6]. Классический вариант неопределенности показан в книге «Черные лебеди» Талеба.

Культура риск-менеджмента зависит от степени учета факторов «риск» и «риск-менеджмент» в процессах принятия решений по разным аспектам деятельности организации. Она основана на «философии» компании в отношении рисков, системе риск-менеджмента – структуре и управлении подразделением риск-менеджмента, полноте раскрытия информации о рисках сотрудникам и внешним лицам, уровне понимания и степени участия всех трудовых коллективов в процессе риск-менеджмента [8].

Зарубежные исследователи Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун предлагают оценивать культуру управления рисками по следующим показателям: настрой на снижение рисков, управление системой риск-менеджмента со стороны руководства среднего звена и топ-менеджеров; информирование персонала в отношении рисков; мотивация персонала на работу на основе установленных правил; степень учета рисков при принятии решений; влияние организационной риск-культуры на отношения с партнерами; оценка рисков при найме персонала (кадровые риски) [2].

В организации с развитой риск-культурой должны быть разработаны стандарты и методики для выявления, оценки, управления рисками. В компаниях необходимо создавать такую риск-культуру, которая рассматривала бы риск как источник будущей прибыли компании. Следует отметить, что процесс внедрения и развития культуры управления рисками является длительным и сложным. Он должен исходить непосредственно от топ-менеджмента. Поскольку часто службы риск-менеджмента компании не находят поддержку со стороны руководства, рядовые сотрудники расценивают систему управления рисками как неважную, подходят к процессу оценки рисков формально, пытаясь избежать наказания или ответственности в случае возникновения

негативных последствий. Так, по мнению исследователей, на систему управления рисками как процессом приходится всего 5 % работ, а на культуру управления рисками 95 % [9].

С целью внедрения системы управления рисками компании необходимо пройти ряд этапов. Первый этап связан с выявлением наиболее серьезных угроз и рисков, которые могут оказать негативное влияние непосредственно на цели организации. Второй этап предполагает ранжирование этих рисков с учетом их вероятности и ущерба. Третий этап состоит в постепенном внедрении мероприятий, которые могут предотвратить или минимизировать негативный эффект от выявленных рисков [9]. В целом, процесс построения и развитие культуры управления рисками должен включать управление, обучение, взаимодействие, мониторинг, корректировку [3].

Исследователь Г. В. Меняйло выделяет четыре характеристики, относящиеся к сильной риск-ориентированной культуре: хорошо разработанная стратегия, лидерский стиль управления; ответственность персонала и система поощрения сотрудников; люди и коммуникации: доступность информации и развитие компетенций персонала; риск-менеджмент и инфраструктура: для каждого вида рисков необходимо использование соответствующих методов риск-менеджмента и технологий моделирования последствий риска, требуется коллективное понимание основных рисков, нужен контроль системы риск-менеджмента [5]. Сильная культура управления рисками характеризуется такими показателями, как гибкость; сотрудничество; дисциплина; коммуникация; лидерство [9].

Институтом риск-менеджмента предложена А-В-С модель формирования культуры¹. Она основана на трех компонентах. Во-первых, это принципы – позиция людей по отношению к риску, которая определяется осознанием риска. Во-вторых, это «риск-поведение» – открытые, «наблюдаемые» действия по отношению к риску: риск-процессы, риск-коммуникации, принятие решений. В-третьих, культура управления рисками. Формирование культуры управления рисками возможно двумя путями: по намеренному установлению руководства или ее развитие естественным путем [4].

В настоящее время отсутствует общеиспользуемая методика оценки культуры управления рисками и существует лишь несколько методов диагностики культуры управления рисками.

Компания MCKinsey and Company использует следующую модель диагностики риск-культуры²: опрос и интервью для определения культуры управления рисками, анализ результатов, выявление слабых и сильных сторон, детальный разбор причин ошибок, разработка стратегии реагирования на возникающие риски. Отечественными исследователями (сайт риск-академии)³ разработан опросник для оценки культуры управления рисками. Также предрасположенность к риску можно измерить, используя такой инструмент,

¹ Risk culture: Guidance from the Institute of Risk Management, 2012. – URL: https://www.theirm.org/media/885907/Risk_Culture_A5_WEB15_Oct_2012.pdf

² Levy, Cindy. Taking control of organizational risk culture. McKinsey Working Papers on Risk, February 2010 / Cindy Levy, Eric Lamarre, James Twining. – URL: <http://www.mckinsey.com/our-people/cindy-levy>

³ Оценка культуры управления рисками. – URL: <http://risk-academy.ru/portfolio-items/оценка-культуры-управления-рисками/>

как Компас риск-типов, в основе которого лежат постулаты о различиях между людьми в их личности и характере. Фактор формирования риск-культуры – баланс риск-типов сотрудников компании и их представленность в разных отделах организации. Поскольку каждый человек обладает своим набором моральных принципов, которые оказывают влияние на принятие им решений, можно использовать некоторые психометрические инструменты. Например, ДНК морали основана на выявлении и анализе десяти основных моральных ценностей, составляющих три группы: этика разума (здоровый смысл, рассудительность, опыт); этика подчинения (соответствие принципам, правилам, нормам); этика внимания (участие, сочувствие, уважение) [4].

Сегодня в основном аудиторско-консалтинговые компании и крупные банки имеют свои системы оценки риск-культуры. Комитетом по банковскому надзору (Базель, 18.11.13)¹ разработаны четыре компонента риск-культуры: правильное отношение «наверху», эффективное реагирование на изменения макроокружения, подотчетность, средства поощрения [10].

В Сбербанке России используется ряд направлений – подходов к внедрению риск-культуры. Первое – диагностика (интервью с высшим руководством с целью оценки существующего уровня риск-культуры по Сбербанку в целом, выявление сильных и слабых сторон, сравнение с другими мировыми банками, выявление коренных причин слабых сторон риск-культуры). Второе – «золотые правила» (определение и формализация кастомизированных (от англ. *to customise* – изменения с целью приспособления под нужды конкретного актора) поведенческих моделей сотрудников, которые соответствуют высокому уровню культуры риска). Третье – программа развития (кастомизированный подход к обучению теории управления рисками и моделям поведения в условиях риска). Четвертое – система мониторинга и измерения в HR-цикл (разработка системы мониторинга изменения уровня культуры риска (ключевые показатели эффективности и их каскадирование), интеграция системы мониторинга и обучения в бизнес-процессы банка, включая и HR-цикл) [10].

Обратимся к анализу исследований культуры риска.

Ежегодное исследование управления рисками в финансовых организациях «Смена приоритетов: риск-культура в банковской сфере», проведенное в 2014 г., показало, что последние несколько лет руководство банков уделяет значительное внимание вопросам эффективного управления рисками. Так, восемь из десяти глобальных, системно значимых банков (ГСЗБ) активно работают над совершенствованием риск-культуры. 86 % респондентов применяют серьезные меры дисциплинарного воздействия к нарушителям процедур контроля; 68 % усиливают ответственность в отношении обязанностей и функций в области управления рисками; 58 % работают над согласованием вознаграждения с показателями эффективности и учетом рисков. 56 % представителей банков считают основной проблемой при совершенствовании культуры работы поиск баланса между культурой фронт-офиса, которая ориентирована на увеличение продаж, и риск-культурой².

¹ Руководство по взаимодействию надзорных органов с финансовыми институтами касательно риск-культуры (Базель, 18.11.13).

² ЕУ: риск-культура в банках выходит на первый план. – URL: <http://bankir.ru/novosti/20141203/ey-risk-kultura-v-bankakh-vykhodit-na-pervyi-plan-10093820/>

Комплексные исследования культуры риск-менеджмента в ведущих компаниях России начались в 2010 г. Международная сеть организаций, которые предоставляют аудиторские, налоговые и консультационные услуги (KPMG), провела исследование систем управления рисками компаний России и Казахстана. Подчеркнем, что подобные исследования также ежегодно проводятся по заданию KPMG в Азии, Австралии, Северной Америке, Западной Европе. Исследования показали, что большинство компаний активно внедряют процесс управления рисками; в организационной структуре созданы риск-подразделения, их деятельность формализуется. Вместе с тем больше половины компаний-респондентов в качестве основных барьеров, которые препятствует дальнейшему развитию риск-менеджмента, отметили отсутствие культуры управления рисками (55 %) и недостаточную мотивацию руководства, вовлеченного в этот процесс¹. На рис. 1 показаны аспекты, которые представители российских компаний считали ключевыми для построения эффективной системы управления рисками.



Рис. 1. Аспекты, являющиеся ключевыми для построения эффективной системы управления рисками в компании (2010 г.; в процентах от числа опрошенных)²

Исследования системы управления рисками, проведенные KPMG в 2014 г., свидетельствуют, что около половины респондентов (47 %) рассматривают уровень риск-культуры среди сотрудников как удовлетворительный, и только 6 % оценивают на «отлично» существующую корпоративную

¹ Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками. Исследование KPMG 2010 г. – URL: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_IA_2r.pdf

² Там же.

культуру управления рисками. Более трети опрошенных (35 %) дают среднюю оценку уровня корпоративной риск-культуры. Это лишний раз доказывает остроту проблемы формирования и развития корпоративной риск-культуры. Исследования показали, что сотрудники компаний разного уровня не до конца осознают философию и принципы управления рисками. Это приводит к отсутствию единого подхода, наличию бессистемности, игнорированию требований системы управления рисками¹.

Результаты опроса 2014 г. также показали, что уровень знания принципов управления рисками у ключевых работников оценивается по пятибалльной шкале на «хорошо» (оценка 4) и «отлично» (оценка 5). Интересно, что немалое число респондентов дали довольно низкие оценки риск-знаниям руководителей структурных подразделений (23 % опрошенных поставили «единицу», а 17 % – «двойку»). Это может свидетельствовать о том, что руководители бизнес-подразделений не всегда увязывают цели и ключевые показатели эффективности деятельности с принципами и задачами системы управления рисками². По данным исследований выявлялась связь системы стимулов и поощрений с эффективным риск-менеджментом. Было установлено, что как в отечественных, так и в зарубежных компаниях или присутствует такая слабая формальная связь (22 %), или она вообще отсутствует (22 %). Между тем, как отмечают специалисты KPMG, для повышения уровня риск-культуры в компании необходимо выстроить систему стимулов и поощрений для работников всех уровней, которая будет мотивировать их грамотно взвешивать риски и возможности при принятии решений. При этом может применяться не только финансовая компенсация, но также карьерное развитие и нематериальное поощрение³. Еще одним фактором, который препятствует повышению уровня риск-культуры, является низкий уровень знаний работников в области риск-менеджмента. Так, в 47 % случаев обучение для сотрудников подразделения риск-менеджмента вообще не рассматривается. Эта проблема является актуальной не только для российских компаний, но и для США и стран Европы⁴.

По результатам исследования KPMG 2015 г. было установлено, что низкий уровень риск-культуры компаний обычно коррелирует с отсутствием единого понимания процессов управления рисками. Так, только 6 % респондентов по пятибалльной шкале оценивают свой уровень риск-культуры как высокий, 80 % как средний (3 или 4 балла)⁵ (рис. 2).

Учитывая средние сроки существования подразделений риск-менеджмента в компаниях, специалисты KPMG сделали вывод о том, что этап развития базовых знаний и навыков в области риск-менеджмента пройден

¹ Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью. KPMG в Казахстане и Центральной Азии. 2014 г. – URL: http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития. KPMG. Ноябрь 2015 г. – URL: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_CG_10r.pdf

большинством опрошенных компаний и на повестку дня в большей степени выходят вопросы выполнения принятых процедур и эффективной интеграции риск-менеджмента в процессы принятия решений.

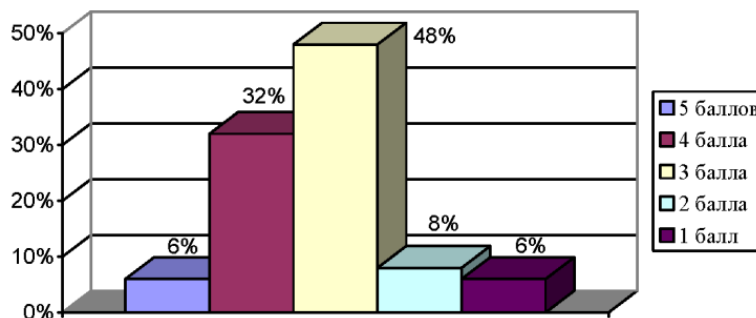


Рис. 2. Оценка уровня корпоративной риск-культуры и знаний принципов риск-менеджмента среди сотрудников компании, где 1 – очень низкий, 5 – высокий; 2015 г.¹

Респонденты выделили отсутствие риск-культуры как основную проблему, которая препятствовала эффективному управлению рисками в текущем году и может препятствовать в следующем (31 и 22 % соответственно). Согласно результатам опроса, 71 % компаний проводит регулярное обучение сотрудников, 38 % организуют семинары для высшего менеджмента, в 24 % компаний функционирует внутренний портал и форум для обсуждения вопросов риск-менеджмента. Прохождение сертификации в области риск-менеджмента организуется только в 16 % компаний. Несмотря на регулярное обучение сотрудников в области риск-менеджмента, затраты на обучение составляют только 7 % от общей суммы затрат на поддержание систем управления рисками².

Комитет по управлению рисками при Ассоциации молодых предпринимателей России опубликовал уникальное исследование – «Уровень развития культуры управления рисками в малом и среднем бизнесе в России» (2013 г.)³. В исследовании приняли участие более 100 российских предпринимателей (табл. 1).

Таким образом, данные исследований показали, что треть респондентов высоко оценивают степень подверженности бизнеса воздействию различных рисков, а уровень развития культуры управления рисками имеет средние показатели. В заключение отметим, что создание и развитие системы и культуры управления рисками имеет исключительно важное значение, поскольку позволяет компании своевременно выявлять риски, обладать в полном объеме информацией о возможных рисках, иметь уверенность в том, что работники, усваивая риск-культуру, избегают рисков, которые могут нанести компании

¹ Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития. KPMG. Ноябрь 2015 г. – URL: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_CG_10r.pdf

² Там же.

³ Исследование по управлению рисками в малом и среднем бизнесе. – URL: <http://www.risk-academy.ru/risk-survey/>

ущерб, широко и открыто обсуждать влияние рисков на деятельность организации, эффективно управлять системой риск-менеджмента. Сильная культура управления рисками способна создать в трудовых коллективах благоприятный социально-психологический климат.

Таблица 1

Результаты исследования риск-культуры
(в процентах от числа опрошенных)¹

Вопрос и варианты ответов	В процентах
Как часто Вас застают врасплох изменения во внешней среде?	
Очень часто	5
Часто	55
Редко	35
Наша компания заблаговременно готова к неожиданностям	5
<i>Итого</i>	<i>100</i>
Считаете ли Вы целесообразным выделять время и ресурсы на предотвращение рисков до их наступления?	
Да	60
Мы решаем проблемы по мере их поступления	40
<i>Итого</i>	<i>100</i>
Оценка подверженности бизнеса воздействию различных рисков	
Высокая	32
Средняя	47
Низкая	21
<i>Итого</i>	<i>100</i>

Список литературы

1. **Лисицына, Я.** Как воспитать культуру управления рисками? / Я. Лисицына. – URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm
2. **Фаррелл, Джон Майкл.** Оцените культуру управления рисками в вашей организации / Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун // Институт аудиторских комитетов. – URL: www.kpmg.ru/aci
3. **Зинкевич, В. А.** Культура управления рисками – основа эффективной системы риск-менеджмента / В. А. Зинкевич, Е. П. Лоссь // Риск-менеджмент в кредитной организации. – 2013. – № 4. – URL: http://www.reglament.net/bank/t/2013_4/get_article.htm?id=2993
4. **Стрельцова, К. М.** Формирование культуры управления рисками / К. М. Стрельцова. – URL: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Научное%20направление%20анализа%20рисков%20и%20экономической%20безопасности/Анализ%20рисков%20и%20экономическая%20безопасность/Стрельцова%20К.М.pdf>
5. **Меняйло, Г. В.** Риск-ориентированная культура организации / Г. В. Меняйло // Эффективность функционирования государственного и частного секторов экономики России: проблемы и пути решения : материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Воронеж : ИПЦ «Научная книга», 2013. – URL: <http://menyailo.ru/risk-orientirovanaya-kultura-organizacii/>

¹ Исследование по управлению рисками в малом и среднем бизнесе. – URL: <http://www.risk-academy.ru/risk-survey/>

6. Силберзан, Филипп. Культура риска VS культура неопределенности: ключевой вопрос управления / Филипп Силберзан. – URL: <http://hrazvedka.ru/guru/kultura-riska-vs-kultura-neopredelennosti-klyuchevoj-vopros-upravleniya.html>
7. Бусыгин, О. В. Управление рисками через стратегическую модернизацию корпоративной культуры / О. В. Бусыгин // Проблемы анализа риска. – 2011. – Т. 8, № 1. – URL: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=print&sid=3141>
8. Гринева, Т. Эффективная система риск-менеджмента / Т. Гринева. – URL: <http://www.ininfo.ru/mag/2007/2007-06/2007-06-007.html>
9. Омарова, З. Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента / З. Н. Омарова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–11. – С. 2421–2424. – URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37459>
10. Степанова, Е. Развитие риск-культуры в банке / Е. Степанова. – URL: http://www.nwab.ru/content/data/store/images/f_339_47808_1.pdf

References

1. Lisitsyna Ya. *Kak vospitat' kul'turu upravleniya riskami?* [How to develop a risk management culture?]. Available at: http://info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm
2. Farrell Dzhon Maykl, Khun Andzhela. *Institut auditorskikh komitetov* [The institution of audit commissions]. Available at: www.kpmg.ru/aci
3. Zinkevich V. A., Loss' E. P. *Risk-menedzhment v kreditnoy organizatsii* [Risk management at crediting organizations]. 2013, no. 4, Available at: http://www.reglament.net/bank/r/2013_4/get_article.htm?id=2993
4. Strel'tsova K. M. *Formirovanie kul'tury upravleniya riskami* [Risk management culture formation]. Available at: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Nauchnoe%20napravlenie%20analiza%20riskov%20i%20ekonomicheskoy%20bezopasnosti/Analiz%20riskov%20i%20ekonomicheskaya%20bezopasnost'/Strel'tsova%20K.M.pdf>
5. Menyaylo G. V. *Effektivnost' funkcionirovaniya gosudarstvennogo i chastnogo sektorov ekonomiki Rossii: problemy i puti resheniya: materialy Vseros. nauch.-prakt. konf.* [Functioning efficiency of state and private sectors of the Russian economy]. Voronezh: IPTs «Nauchnaya kniga», 2013. Available at: <http://menyailo.ru/risk-orientirovannaya-kultura-organizacii/>
6. Silberzan Filipp. *Kul'tura riska VS kul'tura neopredelennosti: klyuchevoj vopros upravleniya* [Risk culture vs uncertainty culture: the key issue of management]. Available at: <http://hrazvedka.ru/guru/kultura-riska-vs-kultura-neopredelennosti-klyuchevoj-vopros-upravleniya.html>
7. Busygin O. V. *Problemy analiza riska* [Risk analysis problems]. 2011, vol. 8, no. 1. Available at: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=print&sid=3141>
8. Grineva T. *Effektivnaya sistema risk-menedzhmenta* [An efficient risk management system]. Available at: <http://www.ininfo.ru/mag/2007/2007-06/2007-06-007.html>
9. Omarova Z. N. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2015, no. 2–11, pp. 2421–2424. Available at: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37459>
10. Stepanova E. *Razvitie risk-kul'tury v banke* [Risk culture development in banks]. Available at: http://www.nwab.ru/content/data/store/images/f_339_47808_1.pdf

Рожкова Лилия Валерьевна

доктор социологических наук, профессор,
кафедра экономической теории
и международных отношений, Пензенский
государственный университет (Россия,
г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: mamaeva_lv@mail.ru

Rozhkova Lilia Valeryevna

Doctor of sociological sciences, professor,
sub-department economics and
international relations, Penza State
University (40 Krasnaya street, Penza,
Russia)

Сальникова Ольга Владимировна

старший преподаватель, кафедра
экономической теории и международных
отношений, Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

E-mail: sova_newm@mail.ru

Salnikova Olga Vladimirovna

Senior lecturer, sub-department economics
and international relations, Penza State
University (40 Krasnaya street, Penza,
Russia)

УДК 338.2

Рожкова, Л. В.

**Формирование и развитие культуры управления рисками компа-
нии** / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова // Известия высших учебных заведе-
ний. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 4 (40). –
С. 200–211. DOI: 10.21685/2072-3016-2016-4-21