АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2309-4788 (print)
ISSN 2687-1009 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE»LTD.CO • www.academiyadt.ru

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

№ 3(65). 2026
30 июня 2026 г.

Носырева А.Н. ***944***
Маркетинговые исследования как необходимое условие повышения эффективности функционирования среднего общеобразовательного учреждения
Павлов И.Б. ***948***
Факторы целесообразности детализации бизнес-процессов при внедрении процессной модели управления проектом
Пашук Н.Р., Вертинова А.А., Бурая А.А. ***952***
Когнитивно-адаптивный риск-менеджмент: совершенствование инструментария в условиях глобальной нестабильности
Писарев М.С. ***958***
Социальное инвестирование как инструмент управления государственной молодёжной политикой. Компенсаторное и инвестиционное управление
Подобай Н.В., Салякина А.М., Романова А.А., Гавриилов Т.Р. ***961***
Трансформация функции внутреннего аудита в системе корпоративного управления в условиях слияний и поглощений
Савичева А.Н., Белов А.В., Касаткина А.В., Ленинская М.В. ***966***
Циклическая модель формирования профессиональных компетенций: парадигма менеджмента качества образования
Салькова Н.Е., Иноземцева Е.А. ***971***
Процессный офис как инструмент обеспечения непрерывного совершенствования бизнес-процессов
Сапунов А.В., Сапунова Т.А., Бандзеладзе У.С. ***976***
Межсубъектная интеграция как инструмент решения инфраструктурных проблем Краснодарской агломерации
Сатаров В.А. (научный руководитель Шедько Ю.Н.) ***981***
Развитие корпоративной культуры как инструмент повышения эффективности управления организацией
Сафонов К.Б. ***987***
Тенденции трансформации современных практик делового общения и особенности принятия управленческих решений
Сергеева Н.В., Верстюк А.Д. ***990***
Проблема доступности государственных цифровых услуг и сервисов для начинающих экспортеров на примере Мурманской области
Синюк Т.Ю., Белов М.Т., Бурмистров С.В. ***995***
Учет влияния динамики развития рынка маркетплейсов при планировании продаж субъектами МСП
Синявская Е.Е. ***1000***
Координация органов местного самоуправления: вызовы и решения при организации крупномасштабных мероприятий
Ставропольцева Н.С. ***1004***
Преодоление вызовов нефинансовой отчетности: методология применения матрицы двойной существенности для приоритизации ESG-факторов
Темирканова А.В., Захарова А.М. ***1009***
Повышение производительности труда в условиях дефицита кадров
Темирканова А.В., Паскеева А.Н. ***1012***
Практическое применение инструментов стратегического менеджмента в сельском хозяйстве (на примере ООО «Ника»)
Тимофеев А.А. (научный руководитель Анисимов А.Ю.) ***1015***
Регуляторный консалтинг как инструмент обеспечения регуляторного соответствия и снижении комплаенс рисков организации
Хайрутдинов Р.И. ***1020***
Классификация конфликтов интересов персонала в цифровой организационной среде
Хайрутдинов Р.И. ***1024***
Методика количественной оценки конфликтов интересов персонала на основе интегрального показателя конфликтности (ICP)
Царева С.А., Велиметова С.Ф., Гуреева А.Е. ***1028***
Кластерный анализ дефектов как инструмент повышения качества дизельных двигателей
Чернова Е.А. (научный руководитель Воронова Е.И.) ***1032***
Формирование и реализация концепции «ответственного отцовства» как недооцененный ресурс государственной демографической политики
Шелкова С.В. ***1035***
Молодежная политика перед и во время Великой Отечественной Войны на примере Адыгейской автономной области и Алтайского края СССР

Н.Р. Пашук – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, Natalya.Kravchenko@vvsu.ru,

N.R. Pashuk – candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

А.А. Вертинова – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, vertinova.anna@mail.ru,

A.A. Vertinova – candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

А.А. Бурая – обучающийся кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, fludda132@mail.ru,

A.A. Buraya – student of the department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia.

КОГНИТИВНО-АДАПТИВНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

COGNITIVE ADAPTIVE RISK MANAGEMENT: IMPROVING TOOLS IN THE CONTEXT OF GLOBAL INSTABILITY

Аннотация. Современная практика риск-менеджмента, опирающаяся на формализованные стандарты и количественные методы, сталкивается с фундаментальным ограничением: её инструментарий ориентирован на измеримый риск, тогда как организации всё чаще действуют в условиях глубинной неопределённости, где ни вероятности, ни полный перечень исходов не могут быть заданы с достаточной надёжностью. В ходе исследования авторы выявили три взаимосвязанных разрыва, а также определили ключевые когнитивные искажения, систематически деформирующие оценку рисков лицом, принимающим решения. Результатами исследования стали разработка когнитивно-адаптивного подхода, объединяющего классические этапы риск-менеджмента с механизмами коррекции когнитивных искажений и принципами антихрупкости, а также модификация метода «Галстук-бабочка», внедрение премортем-анализа и трёхмерной карты рисков с осью «скорость нарастания угрозы». Данная статья может служить теоретическим инструментом для анализа неопределённости и предложить руководителям, риск-менеджерам и специалистам по стратегическому планированию меры по переходу от минимизации угроз к антихрупкому управлению организацией.

Abstract. Modern risk management practice, based on formalized standards and quantitative methods, faces a fundamental limitation: its toolkit is focused on measurable risk, while organizations are increasingly operating in conditions of deep uncertainty, where neither probabilities nor a complete list of outcomes can be reliably specified. In this study, the authors identified three interconnected gaps and identified key cognitive biases that systematically distort the risk assessment of decision-makers. The results of the study were the development of a cognitive-adaptive approach that combines the classical stages of risk management with mechanisms for correcting cognitive distortions and the principles of antifragility, as well as the modification of the "Bow Tie" method, the introduction of premortem analysis, and a three-dimensional risk map with an "acceleration of threat" axis. This article can serve as a theoretical tool for analyzing uncertainty and can provide managers, risk managers, and strategic planners with measures to transition from threat minimization to anti-fragile organization management.

Ключевые слова: когнитивно-адаптивный, риск-менеджмент, антихрупкость, когнитивные искажения, неопределенность, карта рисков.

Keywords: cognitive-adaptive, risk management, antifragility, cognitive distortions, uncertainty, risk map.

Введение

Современная среда принятия управленческих решений характеризуется высоким уровнем неопределенности, обусловленным взаимосвязанными глобальными рисками, к которым можно отнести киберугрозы, геополитическую нестабильность, технологический разрыв, социальное неравенство, климатические изменения и многие другие, которые взаимовлияют друг на друга. Реализация одного риска влечет цепную реакцию в других сферах: геополитический конфликт оборачивается разрывом логистических цепочек и технологической зависимостью, климатические изменения усиливают социальное неравенство, а кибератаки могут парализовать критическую инфраструктуру, что делает традиционные методы минимизации рисков, ориентированные на отдельные угрозы и статичные вероятностные модели, недостаточными.

Стоит отметить, данный вопрос особенно актуален для российской экономики, адаптирующейся к масштабному санкционному давлению и переориентации основных сфер экономики. По данным статистических и аналитических материалов ключевыми вызовами до 2035 года остаются волатильность сырьевых рынков, технологическая зависимость (особенно в сфере микроэлектроники и высокоскоростного транспорта), а также долгосрочное влияние геополитической неопределенности [1]. В данных условиях способность субъектов предпринимательства принимать обоснованные управленческие решения в условиях неполной информации и быстро меняющейся среды становится не просто конкурентным преимуществом, а основным фактором «выживания» организации.

При этом, формальное внедрение стандартов риск-менеджмента и количественных методов не способно обеспечить необходимый уровень качества принимаемых решений. Применение инструментария, учитывающего только измеримый риска, оказывается неприменим там, где неопределенность условий внешней среды невозможно свести к вероятностным распределениям, помимо этого, процесс оценки рисков неизбежно включает фактор личностного восприятия и суждения лица, принимающего решения (далее-ЛПР), что вносит искажения в процесс управления.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью пересмотра теоретических основ и методического инструментария риск-менеджмента с учетом когнитивных ограничений ЛПР для обеспечения перехода системы менеджмента от управления измеримыми рисками к управлению неопределенностью.

Несмотря на повсеместное внедрение и применение стандартизированных систем риск-менеджмента, в том числе (ISO 31000, COSO ERM, и количественных методов, в том числе анализа чувствительности, сценарное моделирование, симуляции Монте-Карло, современная практика управления рисками обладает критически значимым ограничением: ее инструментарий соответствует измеримому риску, однако модель современно мира предполагает глубинную неопределенность, где даже предполагаемые возможные исходы могут быть определены с ничтожно

малой вероятностью. Такое противоречие находит свое отражение в следующем проблемном поле:

- когнитивно-процедурный разрыв, который возникает в связи с тем, что процессы идентификации рисков основаны на возможности формализации неопределенности, однако, на всех этапах анализа рисков основную роль играет лицо, принимающее решение, которому свойственны когнитивные искажения, которые, в свою очередь, находят свое отражение в результатах проводимых мероприятий по минимизации рисков;

- инструментальный разрыв, который отражается в недостатке чувствительности методов анализа глобальных взаимосвязанных рисков (например, кибератаки), что приводит к снижению степени управляемости проектов и бизнес-процессов и смещение возможных сценариев в сторону оптимизма или пессимизма;

- стратегический разрыв является результатом предыдущих, т.к. измерение темпов изменений внешней среды с помощью классических инструментов недостаточно, более того, они предполагают статичность этой среды и ее линейность, что приводит к определению неверных стратегий реагирования.

Итогом таких разрывов является симулятивный характер риск-менеджмента во многих организациях, где соблюдаются формальные процедуры, но игнорируется реальная среда, что ведет к снижению эффективности и результативности стратегических решений, росту уязвимости организации и потере возможности к быстрому и адекватному реагированию. Таким образом. возникает потребность в переходе от парадигмы минимизации угроз к парадигме антихрупкости, т.е. способности извлекать выгоду из волатильности и неопределённости.

Цель исследования состоит в совершенствовании инструментария риск-менеджмента, за счет внедрения когнитивно-адаптивного подхода, позволяющего перейти от парадигмы минимизации угроз к парадигме антихрупкого управления организацией в условиях глобальной нестабильности и когнитивных ограничений лица, принимающего решения.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы и эволюцию подходов к риск-менеджменту в системе управления организацией;
2. Выявить когнитивные искажения, оказывающие наиболее существенное влияние на процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков ЛПР;
3. Предложить методические инструменты когнитивно-адаптивного подхода, включающие модификацию метода «Галстук-бабочка», технику премторм-анализа и трехмерную карту рисков.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что эффективность риск-менеджмента в условиях высокой неопределенности внешней среды определяется не только полнотой реестра рисков и точностью количественных моделей, а также способностью системы управления выявлять и компенсировать когнитивные искажения лица, принимающего решения, и переориентацией стратегий реагирования с пассивной минимизации ущерба на основные принципы концепции антихрупкости.

Научная новизна заключается в интеграции классических этапов риск-менеджмента с инструментами коррекции когнитивных искажений и принципами антихрупкости. В отличие от существующих концепций.

Основная часть

Классический риск-менеджмент задает организации дисциплину работы с неопределенностью: риск нужно выявить, описать, оценить, обработать и затем пересматривать по мере изменения среды. В этой логике ISO 31000 важен не как формальный стандарт, а как рамка, переводящая риск из области тревожных ожиданий в язык целей, последствий, вероятностей и мер воздействия [2]. COSO ERM усиливает этот подход, связывая управление рисками со стратегией и результативностью организации, а не только с внутренним контролем [3]. Однако сама по себе формализация не делает оценку объективной. Вероятность, ущерб, управляемость угрозы и горизонт анализа остаются не «чистыми» характеристиками риска, а результатом управленческого суждения.

Именно здесь появляется смысл говорить о когнитивной архитектуре риск-менеджмента. Она не заменяет классический цикл, а проверяет то место, где в него входит человек. Риск становится управленческим фактом не тогда, когда он «существует» во внешней среде, а тогда, когда ЛПР распознает его, придает ему значение, помещает в реестр, оценивает и выбирает реакцию. На каждом из этих шагов возможна ошибка не только из-за недостатка данных, но и из-за способа мышления, организационного давления и привычной картины мира руководителя.

Теоретически это объясняется концепцией ограниченной рациональности Г. Саймона: управленец не действует как идеальный оптимизатор, потому что ограничен временем, доступной информацией, вычислительными возможностями и сложностью среды [4]. Для риск-менеджмента отсюда следует жесткий вывод: оценка риска почти всегда является не объективным измерением будущего, а суждением в условиях неполного знания. Поэтому качество риск-менеджмента зависит не только от наличия карты рисков или реестра, но и от того, насколько организация умеет проверять предпосылки этих документов.

Работы А. Тверски и Д. Канемана позволяют уточнить, как именно искажается оценка. Эвристики помогают быстро принимать решения в неопределенности, но одновременно создают устойчивые ошибки: доступность, якорение, избыточную уверенность, смещение в сторону подтверждения уже выбранной позиции [5]. В теории перспектив дополнительно показано, что решения в условиях риска зависят от того, как субъект воспринимает потери и выигрыши, а не только от формального расчета ожидаемого результата [6].

В риск-менеджменте эти эффекты проявляются очень конкретно. Эвристика доступности заставляет переоценивать яркие и недавние события: после ИТ-сбоя организация может завысить приоритет киберрисков и одновременно недооценить кадровые или договорные риски, которые развиваются медленнее. Якорение закрепляет первую оценку: риск, однажды названный «умеренным», часто остается таким даже после появления новых данных. Иллюзия контроля заставляет руководителя считать внешнюю угрозу управляемой, потому что раньше

похожие ситуации удавалось удерживать административным ресурсом. Подтверждающее искажение опаснее всего: карта рисков начинает не проверять решение, а обслуживать уже выбранную управленческую гипотезу.

Эту проблему важно не анализировать чрезмерно психологически. Речь не о том, что руководители «мыслят плохо». Речь о том, что нормальные механизмы быстрого суждения становятся опасными, когда их не проверяют процедурно. Слепцова, Качалов и Шокин прямо связывают когнитивные искажения с субъективным восприятием вероятности событий при принятии управленческих решений и анализе рисков [7]. Рудник также показывает, что для руководителей верхнего уровня особенно значимы избыточная уверенность, иллюзия контроля и групповое мышление [8]. Следовательно, риск-менеджмент должен анализировать не только угрозы, но и способ, которым организация их видит.

Отсюда следует практический вывод. Экспертные оценки, мозговые штурмы, карты рисков и сценарные сессии нельзя считать нейтральными только потому, что они оформлены как методика. Экспертная оценка может воспроизводить иерархию; мозговой штурм – подавлять несогласие; карта рисков – закреплять первое приближение; сценарный анализ – подстраиваться под желаемый итог. Поэтому когнитивная архитектура риск-менеджмента должна включать минимальные процедуры защиты: независимую первичную оценку до обсуждения, фиксацию ключевых допущений, обязательный вопрос о данных, противоречащих выбранному выводу, и отдельную проверку рисков, которые кажутся «низкими» только потому, что давно не реализовывались.

Иначе риск-менеджмент превращается в аккуратную форму подтверждения уже принятой позиции. В сильной системе он должен выполнять более жесткую функцию: не только ранжировать угрозы, но и проверять качество управленческого мышления, через которое эти угрозы распознаются.

Признание когнитивных ограничений ЛПР не означает отказа от формализованных методов. Без карт рисков, реестров, сценарного анализа и количественных моделей управление рисками быстро станет бессистемным и полностью интуитивным, однако нельзя считать, что новая модель полностью нивелирует неопределенность. Она скорее упорядочивает мышление.

Здесь кроется принципиальное различение риска и неопределенности, восходящее к Ф. Найту. Риск предполагает возможность вероятностной оценки, тогда как неопределенность не всегда позволяет надежно присвоить будущим событиям вероятности [9]. В современных управленческих ситуациях организация часто сталкивается именно со вторым типом условий: статистики мало, события уникальны, внешняя среда меняется быстрее, чем накапливаются данные, а последствия разных угроз связаны между собой. Авен также показывает, что современное понимание риска нельзя сводить только к вероятности и ожидаемому ущербу; необходимо учитывать качество знания, на котором основана оценка [10].

Отсюда вытекает ограничение классической карты рисков. В своих работах Кокс показывает, что риск-матрицы способны давать ошибочное ранжирование и очень чувствительны к выбранным шкалам и категориям [11]. Решающим здесь является управленческое решение, ведь карта рисков легко создает иллюзию, что риск уже понят и измерен, хотя на деле есть часть существенных характеристик.

Поэтому расширение карты рисков должно быть содержательным. Пара «вероятность – ущерб» недостаточна там, где критичны скорость реализации угрозы, управляемость, взаимосвязанность рисков и качество исходных данных. Риск с умеренным ущербом, но высокой скоростью наступления может быть опаснее риска с большим ущербом, если по второму у организации есть время на реакцию. Так же риск из «желтой» зоны может требовать приоритетных действий, если организация почти не влияет на причины его реализации.

Похожее ограничение есть у количественных методов. Анализ чувствительности, сценарный анализ и имитационное моделирование полезны, потому что можно задавать четкие параметры и увидеть несколько возможных исходов. Но если сценарии выбраны под влиянием оптимистического уклона, если диапазоны параметров заданы слишком узко, если ключевая угроза не включена в модель, итоговый расчет фактически сохранит исходное когнитивное смещение. Поэтому корректнее говорить не о «ненадежности» количественных методов, а об условности их выводов: результат модели имеет силу только в пределах тех допущений, на которых она построена.

Однако в таком инструменте как премортем-анализ Г. Кляйна: команда до начала проекта исходит из предположения, что проект уже провалился, и формулирует причины провала [12]. Но такие процедуры могут сработать только при определенном уровне риск-культуры. Если несогласие воспринимается как нелояльность, если ошибки скрываются, а реестр нужен лишь для отчетности, то и любой инструмент управления рисками останется бюрократическим документом. Никитин, Благодатский, Крючкова и Косова подчеркивают, что культура управления рисками связана с реальной способностью организации выявлять, анализировать и отслеживать риск-события, а не только с наличием регламентов [13].

Граница формализации поэтому проходит не между «формальными» и «неформальными» методами, а между реальной и симулятивной работой с неопределенностью. Так, все инструменты должны сопровождаться проверкой допущений, независимой первичной оценкой, анализом слабых сигналов и регулярной переоценкой.

Анализ когнитивных ограничений и границ количественных методов ставит вопрос о цели управления рисками там, где нельзя полно и точно описать будущие события. В классической логике подобной целью считается устойчивость, при которой организация должна сохранить работоспособность и после сбоя вернуться к приемлемому состоянию, что объясняет использования в менеджменте стандартных стратегий реагирования на риски - уклонения, передачи рисков, снижение и принятие. Данный подход задает процедуры идентификации, оценки и выбора реакции прежде всего, как способы снижения ожидаемого ущерба, но не отвечает на вопрос, как действовать, если неопределенность становится постоянным свойством среды.

Данный фактор актуализирует основные принципы концепции антихрупкости, предложенной Н. Талебом [14]. Как показывают В. Корвелло и соавторы, в организационном контексте антихрупкость означает не просто восстановление после кризиса, а способность улучшать положение под воздействием стресса и изменчивости среды [15], что для управления рисками означает не отказ от защитных мер, а расширение цели. Как отмечают Х. Адобор и Э. Кудоноо, меняется не только отношение к неопределенности, но и сама структура управленческих решений: наряду с минимизацией ущерба возрастает значение корректировки оценки риска, накопления информации и адаптации последующих действий; этот переход они связывают с обучением организации и ее способностью перестраивать процессы под воздействием неопределенности [16].

Практически данные аспекты выражаются в трех следующих принципах:

- избыточность ресурсов и организационный резерв, где речь идет не только о запасах, но и о времени, компетенциях, ликвидности, резервных каналах снабжения и возможности перераспределять функции, подтверждает это Д. Джордино и соавторы, который показывает, что именно организационный резерв и свободные ресурсы повышают способность фирмы перестраиваться в условиях неопределенности [17].

- серия малых и обратимых решений, которые опираются на более тщательную декомпозиию задач и быструю обратную связь, что отражена в выводах И. Бартусевичене о факторах антихрупкоти - малых стрессовых воздействиях, разнообразии ответов и механизмах перестройки системы [18];

- опционность решений, что означает сохранение нескольких допустимых сценариев реагирования до того момента, когда неопределенность может перейти в риск или же может быть устранена, например, модульность процессов, диверсификацию поставщиков, поэтапное принятие решений, альтернативные контрактные схемы и сценарная готовность.

Важно подчеркнуть, что антихрупкость не отменяет классические стратегии реагирования на риск, а уточняет пространство их применения, при этом, стратегии уклонения и передачи применяют для катастрофических и слабоуправляемых угроз, снижение риска остается базовой задачей для повторяющихся операционных рисков, однако принятие риска должно пониматься не как пассивное согласие с потерями, а как контролируемое использование ограниченных действий, резервов, поэтапных решений и альтернатив.

Антихрупкие противорисковые рещения не требуют от руководителя точного прогноза; они рассчитаны на работу в ситуации неполного знания и потому частично компенсируют ограничения вероятностных моделей и управленческие искажения. Именно отсюда вытекают декомпозиция причин, премортем-анализ, расширенная приоритизация рисков по скорости нарастания угрозы, и адаптивный мониторинг и пересмотр стратегии реагирования по мере поступления новой информации, что может быть отражено в виде этапов на рисунке 1.

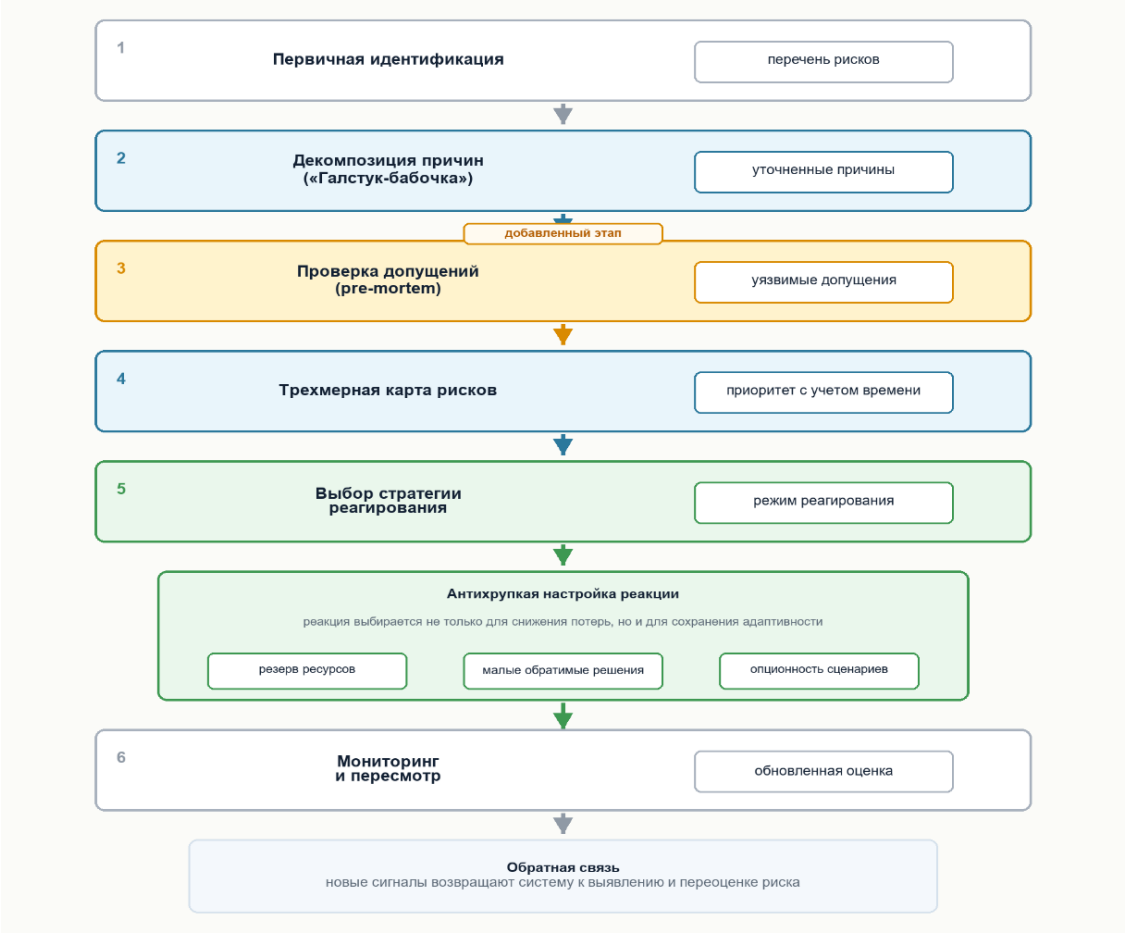


Рисунок 1 – Антихрупкое реагирование на риск

Таким образом, интеграция когнитивного подхода в риск-менеджмент требует не замены базовых инструментов, а их дополнения процедурами, снижающими влияние когнитивных искажений на идентификацию, анализ и приоритизацию рисков.

Классический цикл управления рисками задает порядок выявления угроз и выбора мер реагирования, однако его надежность зависит от качества исходных оценок. Поэтому методическое расширение сосредоточено на трех взаимосвязанных инструментах: модифицированном методе «Галстук-бабочка», сценарном анализе и трехмерной карте рисков.

В классическом виде метод «Галстук-бабочка» фиксирует центральное риск-событие, его причины, предупреждающие барьеры, последствия и меры сдерживания. Однако схема обычно исходит из того, что причины уже распознаны корректно. Для анализа когнитивных искажений этого недостаточно, поскольку ошибка может возникнуть еще до построения самой модели.

Поэтому левую часть схемы предлагается дополнить блоком «Когнитивные предпосылки оценки» (рисунок 2). Для каждой ключевой причины в нем фиксируется не только содержание угрозы, но и то, какие установки ЛПР, привычные интерпретации или организационные ограничения мешали своевременно распознать риск. В проектных и инвестиционных решениях в этот блок следует включать и эффект Одиссея, проявляющийся в ослаблении внимания к риску при высокой ожидаемой выгоде. Такая модификация переводит «Галстук-бабочку» из статической причинно-следственной схемы в инструмент проверки качества идентификации риска [18].

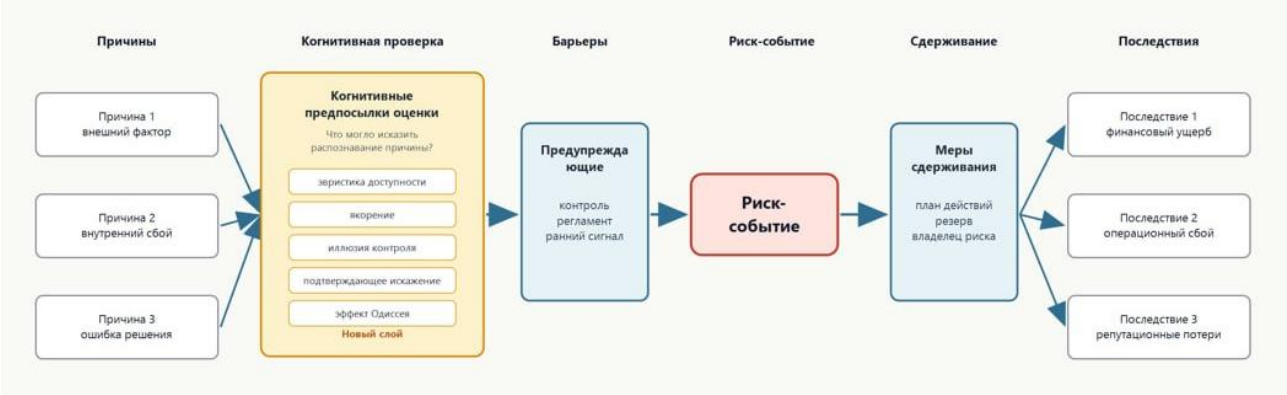


Рисунок 2 – Модифицированный метод «Галстук-бабочка»

Вторым элементом методики выступает премортем-анализ. Подход Г. Кляйна строится на допущении, что проект уже завершился неудачей, после чего участники формулируют причины этого провала [19]. В отличие от обычного обсуждения рисков, такая процедура временно позволяет принять несогласие и определить сомнения, которые в традиционном подходе могли бы быть подавлены.

Премортем-анализ проводится после первичной идентификации рисков (рисунок 3), но до их окончательной оценки и переноса на карту. Его последовательность включает четыре шага: фиксацию исходных допущений проекта; запись причин условного провала; групповое объединение совпадающих причин в перечень рисков; корректировку реестра и пересмотр предварительных оценок. На этом этапе становятся заметны риски, вытесненные оптимистическим уклоном, эффектом Одиссея, якорением и иллюзией контроля. Тем самым премортем-анализ выполняет не вспомогательную, а фильтрующую функцию: он повышает качество исходных данных для последующей приоритизации.

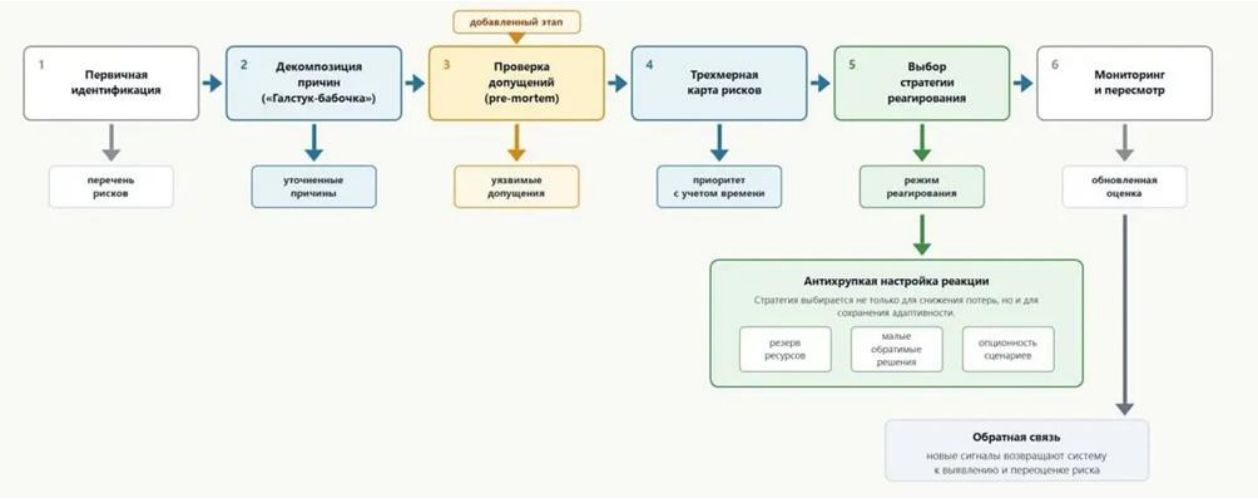


Рисунок 3 – Место премортем-анализа в антихрупком реагировании на риск

Третьим элементом выступает расширенная карта рисков. Классическая матрица «вероятность – ущерб» удобна для первичного ранжирования, но скрывает фактор времени, от которого напрямую зависит возможность реагирования. Л. Кокс показывает, что риск-матрицы чувствительны к способу категоризации и могут давать искаженное ранжирование [20]. Следовательно, двух координат недостаточно в тех случаях, когда два риска обладают сходной вероятностью и сопоставимым ущербом, но развиваются с разной скоростью.

В качестве третьей оси используется скорость нарастания угрозы, то есть промежуток между появлением первых признаков риска и моментом, когда его последствия становятся существенными для организации. Для аналитических целей эта ось задается тремя уровнями: низкая скорость, при которой сохраняется резерв времени для анализа и согласования действий; средняя скорость, при которой требуется заранее определенный порядок реагирования; высокая скорость, при которой решение должно приниматься немедленно по установленному алгоритму.

В результате оценка риска перестает сводиться к формальной классификации по двум координатам. Если угроза развивается быстрее, чем организация успевает собрать информацию и согласовать ответ, ее приоритет повышается даже при средних значениях вероятности и ущерба. Модифицированный «Галстук-бабочка» уточняет источник риска, pre-mortem выявляет уязвимые допущения до утверждения оценки, а трехмерная карта показывает, сколько времени остается на реакцию. Такое сочетание процедур связывает идентификацию риска с выбором порядка реагирования и последующего мониторинга.

Заключение

На основе проведенного исследования были достигнуты следующие результаты.

Во-первых, выявлен трёхсторонний разрыв между формализованными стандартами подходов к риск-менеджменту и условия современной глубинной неопределенности, в связи с чем классический инструментарий ориентирован на статичную и вероятно предсказуемую среду, тогда, когда для актуальных вызовов характерны взаимосвязанность и нелинейность, таким образом именно концепция антихрукпости на данный момент в полной мере отвечает требованиям современного мира

Во-вторых, идентифицированы ключевые когнитивные искажения, которые систематически деформируют результаты оценки рисков, возникая на всех этапах риск-менеджмента с учетом невозможности применения формализованных классических методик для их устранения, в силу чего предложены минимальные способы их нивелирования.

В-третьих, усовершенствован метод «Галстук-бабочка» путем добавления блока о когнитивных предпосылках оценки; техника премторм-анализа встроена в процесс реагирования на риск как «фильтр» между первичным распознаванием и итоговой оценкой, что позволяет учесть риски оптимистического и пессимистического уклона; в карту рисков предложено добавить дополнительную ось «скорость нарастания угрозы», что повышает приоритет быстроразвивающихся угроз.

Таким образом, предложен инструментарий когнитивно-адаптивного подхода, которые включает классические этапы риск-менеджмента с возможностью коррекции когнитивных искажений и применения принципов антихрупкости. Описанный инструментарий позволяет организации использовать неопределенность как источник развития. Когнитивно-адаптивный подход может быть использован публичными компаниями и промышленными предприятиями для повышения обоснованности стратегических решений в условиях санкционного давления и технологической трансформации.

Дальнейшие исследования должны могут быть направлены на совершенствование математических моделей, учитывающих когнитивные искажения при оценке уровня риска, а также на разработку методов анализа культуры риск-менеджмента.

Источники:

1. Смагулова С.М. Волатильность цен на мировых рынках сырья и её взаимосвязи с глобальным экономическим ростом // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/volatilnost-tsen-na-mirovyh-rynkah-syrya-i-eyo-vzaimosvyazi-s-globalnym-ekonomicheskim-rostom (дата обращения: 10.06.2026).
2. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: https://www.coso.org/enterprise-risk-management.
4. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice // The Quarterly Journal of Economics. 1955. Vol. 69, No. 1. P. 99-118. DOI: 10.2307/1884852.
5. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases // Science. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
6. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263-291. DOI: 10.2307/1914185.
7. Слепцова Ю. А., Качалов Р. М., Шокин Я. В. Факторы риска когнитивных искажений при принятии управленческих решений // Экономическая наука современной России. 2024. № 2 (105). С. 125-139. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-125-139.
8. Рудник И. А. Когнитивные искажения при принятии решений в управленческой деятельности // Современное образование и общество. 2025. Т. 2, № 2. С. 152-160. DOI: 10.33910/3034-4255-2025-2-2-152-160.
9. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. URL: https://oll.libertyfund.org/title/knight-risk-uncertainty-and-profit.
10. Aven T. The risk concept - historical and recent development trends // Reliability Engineering & System Safety. 2012. Vol. 99. P. 33-44. DOI: 10.1016/j.ress.2011.11.006.
11. Cox L. A. What's Wrong with Risk Matrices? // Risk Analysis. 2008. Vol. 28, No. 2. P. 497-512. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x.
12. Klein G. Performing a Project Premortem // Harvard Business Review. 2007. URL: https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem.
13. Никитин В. Н., Благодатский П. В., Крючкова А. С., Косова А. В. Формирование и развитие культуры управления рисками //

Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 1. С. 93-110. DOI: 10.18334/lim.10.1.117065.
14. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012.
15. Corvello V., Felicetti A. M., Troise C., Tani M. Betting on the future: how to build antifragility in innovative start-up companies // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18, No. 4. P. 1101-1127. DOI: 10.1007/s11846-023-00636-x.
16. Adobor H., Kudonoo E. Antifragility and organizations: an organizational design perspective // Leadership & Organization Development Journal. 2025. Vol. 46, No. 2. P. 351-375. DOI: 10.1108/LODJ-03-2024-0185.
17. Giordino D., Troise C., Culasso F., Cutri L. The operationalization of antifragility through organizational slack and the moderating effect of firms reliance on collaborative networks // European Journal of Innovation Management. 2024. Vol. 28, No. 8. P. 3526-3548. DOI: 10.1108/EJIM-12-2023-1141.
18. Bartuseviciene I., Butkus M., Schiuma G. Harnessing antifragility to drive innovation: developing an organizational assessment tool for the public sector // European Journal of Innovation Management. 2025. Vol. 28, No. 11. P. 242-266. DOI: 10.1108/EJIM-06-2024-0664.
19. Klein G. Performing a Project Premortem // Harvard Business Review. 2007. URL: https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem.
20. Cox L. A. What's Wrong with Risk Matrices? // Risk Analysis. 2008. Vol. 28, No. 2. P. 497-512. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x.

М.С. Писарев – аспирант, Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия, ms_pisarev.73@mail.ru,

M.S. Pisarev – postgraduate student, Ulyanovsk state technical university, Ulyanovsk, Russia.

СОЦИАЛЬНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКОЙ. КОМПЕНСАТОРНОЕ И ИНВЕСТИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
SOCIAL INVESTMENT AS A TOOL FOR MANAGING STATE YOUTH POLICY. COMPENSATORY AND INVESTMENT MANAGEMENT

Аннотация. В условиях стремительного экономического и социального развития России изменений претерпевает и система государственного управления, в том числе и в сфере молодёжной политики. Трансформация методов, подходов и принципов такого управления в современной истории очевидна. Если еще несколько лет назад управление молодёжной политикой имело компенсаторный формат, то в наши дни при появлении инструмента социального инвестирования управление приобрело инвестиционную форму. В данной статье рассматривается сущность социального инвестирования как инструмента управления государственной молодёжной политикой. Автором проводится сравнение между компенсаторным и инвестиционным управлением. Выявляются основные черты данных видов управления. Вместе с тем рассматривается вопрос проведения оценки эффективности и результативности государственной молодёжной политики по средствам показателей инструмента социального инвестирования.

Abstract. In the context of Russia's rapid economic and social development, the public administration system is also undergoing changes, including in the field of youth policy. The transformation of methods, approaches and principles of such management in modern history is obvious. If a few years ago the management of youth policy had a compensatory format, nowadays, with the advent of a social investment tool, management has acquired an investment form. This article examines the essence of social investment as a tool for managing public youth policy. The author makes a comparison between compensatory and investment management. The main features of these types of management are revealed. At the same time, the issue of assessing the effectiveness and efficiency of the state youth policy by means of indicators of the social investment tool is being considered.

Ключевые слова: государственная молодёжная политика, государственное управление, молодёжь, социальное инвестирование, инвестиционное управление молодёжной политикой, компенсаторное управление молодёжной политикой.

Keywords: state youth policy, public administration, youth, social investment, investment management of youth policy, compensatory management of youth policy.

Термин «социальное инвестирование» вошёл в научный оборот относительно недавно. К примеру, исследователь И.С. Агафонова в своих научных работах рассматривает социальное инвестирование как процесс осуществления компанией финансовых и нефинансовых вложений в программы и объекты социальной сферы, реализация которых предполагает получение социального и / или экономического эффекта [1].

И.А. Мордвинцев рассуждая о сущности социального инвестирования отмечал значительное отличие таких инвестиций от благотворительности. В частности, ключевым отличием автор обозначил возможность возвращения затраченных ресурсов, он утверждал, что социальные инвестиции как вложения, способны приносить прибыль, то есть подразумевается возврат затраченных финансовых, материальных, временных и иных ресурсов, причем в идеале – приумножение таковых [5].

С точки зрения государственного управления, как отмечает автор О.И. Бородкина, социальное инвестирование ориентируется на развитие инвестиций в объекты социальной сферы, создавая возможности для активизации ресурсов самих граждан по преодолению трудных жизненных обстоятельств в процессе своей жизнедеятельности [2]. Иными словами, с точки зрения государственного управления инструмент социального инвестирования – это вложения различного рода ресурсов в конкретную категорию граждан с перспективой получения положительного социального эффекта. Под вложениями здесь следует рассматривать финансовые и нефинансовые ресурсы, которые способствуют: снижению безработицы; улучшению инфраструктуры социальных объектов; программы и меры социальной поддержки; грантовое обеспечение инициатив молодых граждан и т.д.

В призме молодёжной политики, на наш взгляд, социальное инвестирование можно определить, как инструмент долгосрочных вложений в социальные программы и проекты по развитию и самореализации молодого поколения страны с целью достижения положительного экономического и социального эффекта как для инвестора в лице государства, так и для общества [4]. В настоящее время такие инвестиции предполагают не только помощь, но и получение измеримого результата, в том числе в виде повышения человеческого капитала, улучшения инфраструктуры, роста социальной стабильности и развития молодёжных инициатив.

Стоит отметить, что такой инструмент управления государственной молодёжной политикой действительно следует считать неким нововведением в рамках идеи «человеческого капитала». Если до возникновения социального инвестирования как инструмента управления государственной молодежной политикой управление носило компенсаторный характер и ставило в качестве цели облегчение молодежи вхождения в общественную