

Научная статья
УДК 316.77; 659.4

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ

Ирина Юрьевна Рассохина¹, Елена Александровна Чибисова²

^{1,2} Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

¹ AuthorID: 419015, ORCID: 0009-0002-1199-7734, irassokhina@mail.ru

² AuthorID: 539765, ORCID: 0009-0009-0486-5419, _chibisova_@mail.ru

Аннотация. В статье актуализируется подход к управлению коммуникационными проектами в контексте «культуры управления рисками». Культура управления рисками – это комплекс норм и ценностей, разделяемый всеми участниками команды проекта, подразумевающий принятие парадигмы непредсказуемости, рисковости социальной среды в ходе создания и реализации коммуникационных проектов и отношение к рисковому событию не только с позиции негативной оценки, но поиска потенциала развития. Такой подход влияет на формирование новой управленческой культуры рефлексивного типа в условиях вызовов VUCA- и BANI-мира. Исследование строится на системном подходе и рассмотрении риска в контексте концепций VUCA-и BANI-мира с учетом специфики реализации коммуникационных проектов. Реализация исследовательских задач была достигнута за счет применения методов анализа документов, вторичного анализа, сравнительного анализа и классификации. Результаты. Проведен теоретический анализ понятия и типологии рисков в проектном менеджменте, показана специфика рисков в профессиональных коммуникациях, процесс управления риском в проекте, методы оценки и анализа проектных рисков, сформулирована управленческая культура риска и выделены ключевые навыки, востребованные агентом этой культуры. Уровень развития культуры риска в проектном управлении еще находится на стадии становления и требует дальнейшего совершенствования.

Ключевые слова: риск, управление рисками, культура риска, VUCA-мир, BANI-мир, управление проектами, коммуникационный проект.

Original article

RISK MANAGEMENT CULTURE IN COMMUNICATION PROJECTS

Irina Yu. Rassokhina¹, Elena A. Chibisova²

^{1,2} St. Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

¹ AuthorID: 419015, ORCID: 0009-0002-1199-7734, irassokhina@mail.ru

² AuthorID: 539765, ORCID: 0009-0009-0486-5419, _chibisova_@mail.ru

Abstract. The article updates the approach to managing communication projects in the context of a "risk management culture". The culture of risk management is a set of norms and values shared by all members of the project team, implying the adoption of a paradigm of unpredictability, riskiness of the social environment during the creation and implementation of communication projects and an attitude to a risky event not only from the perspective of a negative assessment, but also a search for development potential. This approach influences the formation of a new reflexive management culture in the context of the challenges of the VUCA and BANI world. The study is based on a systematic approach and consideration of risk in the context of the concepts of the VUCA and BANI world, taking into account the specifics of the implementation of communication projects. The implementation of research tasks was achieved through the use of methods of document analysis, secondary analysis, comparative analysis and classification. A theoretical analysis of the concept and typology of risks in the project management is carried out.

Keywords: risk, risk management, risk culture, VUCA-the world, BANI-the world, project management, communication project.

Постановка проблемы и история вопроса. Отношение к риску как социальному феномену в настоящее время значительно изменилось. Концептуализация риска прошла путь от понимания риска как побочного продукта деятельности к концепции «общества риска», где риск становится самым продуктом общества: общество регулярно производит риски. Создание и управление рисками становится деятельностью по демаркации границ социальной безопасности и локусом социальных изменений. Исследуется феномен рисковости социальной среды, отношение к риску в разных

типах социальных систем, возможности прогнозирования и профилактики разных типов риска для создания условий управляемости системы.

Социально-психологическое восприятие риска находится в постоянной дихотомии от риска – потенциальной опасности к риску – потенциальной возможности. Негативное содержание концепта риска доминирует в различных подходах становления понятия, поскольку связан с естественным стремлением человека к безопасности и самосохранению. Концепт риска-опасности предполагает создание условий безопасной среды функционирования системы. В то время как риск-возможность допускает риск как условие, которое можно использовать для создания таких изменений, которые наилучшим образом скажутся на системе. Понятие риска является междисциплинарным и рассматривается как общенаучная категория, сегодня не существует единого научного понимания риска, каждая область знаний привносит в данное понятие свои контексты. Тем не менее можно определить общие сущностные черты: случайность события (как результат неопределенности); альтернативность (возможность разных решений или исходов, иногда, взаимоисключающих); аналитичность (можно предположить вероятность наступления и степень влияния); неоднозначность (вероятны как негативные эффекты (убытки, потери), так и положительные (дополнительный доход, новые возможности)) [Грачев, Гундорова, 2020: 17].

О. Н. Яницкий выделяет два основных подхода к исследованию риска как социального феномена: реалистический и социокультурный [Яницкий, 2003: 3-4]. Реалистический подход основывается на идее рационального познания мира, возможности объективного изучения, прогнозирования и математического расчета рисков и его последствий (практикуется инженерными науками, экономикой, статистикой, психологией, эпидемиологией и другими). Риск здесь понимается как «продукт вероятности возникновения опасности и серьезности (масштаба) ее последствий» [Яницкий, 2003: 3].

Социокультурный подход исходит из того, что даже объективный анализ риска всегда осуществляется людьми субъективно в разных социальных, культурных и политических контекстах, что значительно меняет оценку. Этот подход формируется на базе философии, социологии, культурной антропологии и прочих и включает три течения: культурно-символическую теорию (М. Дуглас), теорию «общества риска» (У. Бек, Э. Гидденс, Н. Луман), и теорию «калькулятивной рациональности» (М. Фуко) (см. Таблицу 1).

Таблица 1 - Подходы к исследованию риска

Подходы	Авторы	Основные идеи
1. Реалистический подход (экономика, психология, теория игр, статистика и др.)		
1.1. Прогностические подходы	Д. Бернулли, Ф. Найт, Д. Кейнс, Дж. Нейман и О. Morgenштерн, Г. Марковец	Исходная идея: риск – потенциальный вред. Д. Бернулли: использование закона больших чисел; потенциальная полезность рисков. Ф. Найт: необходимо разделять риск (можно рассчитать) и неопределенность (невозможно просчитать). Д. Кейнс: ввел понятие «издержки риска» – объем средств, включаемых в затраты в виде страховки. Г. Марковец: ввел понятие диверсификация рисков.
1.2. Поведенческая экономика / «Теория перспектив»	А. Тверски, Д. Канеман	Потребители осуществляют выбор между несколькими исходами при известных вероятностях каждого из них. Каждый из исходов характеризуется субъективной ценностью для человека со знаком плюс или минус. Люди принимают решения на основе различных эвристик, когнитивных ошибок, поэтому не всегда такой выбор является оптимальным.
2. Социокультурный подход (философия, социология, культурная антропология и др.)		
2.1. Теория «общества риска»	Э. Гидденс, Н. Луман, У. Бек	При переходе к обществу постмодерна происходят макросоциальные изменения как результат производства рисков. Это последствия разрушения традиционных ценностей и норм.
2.2. «Калькулятивная рациональность»	М. Фуко	Сущность риска – это конструкт общественного дискурса, существующих стратегий, практик и институций. Рисковость среды создает специфические нормы коллективного поведения, которые могут быть использованы для самоорганизации ситуациях риска.

Продолжение таблицы 1

Подходы	Авторы	Основные идеи
2.3. Культурно-символическая теория	М. Дуглас (M. Douglas), А. Вильдавский (A. Wildavsky)	В основе – взаимоотношения «Личности» и «Другого». Риск – коллективный конструкт. Есть взаимосвязь между социальной структурой и символическими системами. Существует «этнографический терроризм» национальных и религиозных меньшинств, который заставляет совершать опасные выборы на уровне государства, создавая экологический риск размера катастроф, а не решая действительно важные вопросы.

Составлено по: [Яницкий, 2003; Гидденс, 2011; Бек, 2000; Луман, 1994; Грачев, Гундорова, 2020; Douglas M., Wildavsky A., 1982].

В социокультурном подходе авторы говорят об иррациональности общества, обосновывают «нормальность» риска. Подчеркивается, что природа риска всегда социальна, так как связана с деятельностью людей. По выражению Никласа Лумана, «оценка риска и готовность принять риск – это проблема не только ментальная [psychische], но, прежде всего, социальная. Поведение в этих случаях соответствует либо ожиданиям релевантных референтных групп, либо социализации...» [Луман, 1994: 136].

О. Н. Яницкий отмечает два фактора, которые влияют на социальную природу риска: «средовой» и «интеграционный»: «Первый из них гласит, что социальные факты порождаются не только социальными, но и природными и – шире – средовыми фактами. Поэтому нет более разделения на природу и общество, есть их симбиоз, социализированная природа. Согласно второму, человеческий социум стал «малым» и взаимопроникаемым: территориальное или социальное дистанцирование более не является средством защиты от риска» [Яницкий, 2003: 6].

Средовой фактор У. Бек показывает через связь общества и природы: «наша эпоха – конец противопоставления общества и природы. Нет природы вне общества, как и нет общества вне природы. В конце двадцатого века природа *есть* общество, а оно – также природа» [Бек, 2000: 81]. Ульрих Бек отмечает, что на смену индустриальному обществу пришло общество риска, которое производит риски [Бек, 2000: 9]. То есть в ходе модернизации общества воздействие человека на природу становится таким существенным, что риски приобретают глобальный наднациональный, надклассовый характер, в первую очередь экологические, но и другие типы рисков – «*нужда иерархична, смог демократичен*» [Бек, 2000: 33]. Так, создание новых технологий ведет к появлению новых типов риска. Социальный контекст общества риска показывает, как социальная среда реагирует на появление технологических рисков генерацией социальных, политических и других гуманитарных рисков, многократно умножая риски.

Резюмируя подходы к исследованию риска, О. Н. Яницкий также выделяет умеренную и радикальную позиции: умеренная – «риск есть объективно существующая опасность, которая всегда опосредуется социальными и культурными стереотипами и процессами»; радикальная – «риск как таковой не существует, есть лишь восприятие риска, которое всегда будет продуктом исторически, политически и социально обусловленного взгляда на мир» [Яницкий, 2003: 6].

Таким образом, понятие риска содержит потенциальную угрозу, потенциальную пользу, также важно отметить, что в понятии сегодня ключевым является наличие потенциала изменений.

Методология и источники. Методологической основой исследования является системный, социокультурный и поведенческий подходы к анализу рисков в рамках проектной деятельности. Предметом нашего исследования является культура управления риском коммуникационного проекта. Цель исследования – формирование основных составляющих культуры управления рисками в коммуникационной проектной деятельности. В качестве основных методов исследования мы используем анализ документов, вторичный анализ, сравнительный анализ и метод классификации.

В основе методологического конструкта как основы формирования риск-мышления мы обращаемся к концепциям VUCA-мира и ее более радикальной версии – BANI-мира – моделей картины мира, последовательно развернувшихся на фоне 4 промышленной революции как результат повсеместной цифровизации, что полярно изменило культуру управления в организациях и отношении к риску. С 1985 года, после Холодной войны, формируется идея VUCA-мира, экономисты Уоррен Беннис и Берт Нанус определили его через такие черты, как: *volatility* – нестабильность; *uncertainty* – неопределенность; *complexity* – сложность; *ambiguity* – неоднозначность. В условиях крайней изменчивости сложно делать прогнозы, совершать долгосрочное планирование, необходимо вырабатывать готовность к постоянным изменениям, быстро адаптироваться и выстраивать свой мир заново.

во [Голубев, 2023; Хасанов, 2023; Шакирова и др., 2022; Юрченко, 2023].

Глобальные изменения, пандемия COVID-19, климатические катаклизмы побудили пересмотреть ментальную модель. В 2016 году американский футуролог Джамаис Кашио предложил концепт BANI-мира: (*brittle* – хрупкость, *anxiety* – тревожность (беспокойность), *non-linearity* – нелинейность, *incomprehensibility* – непостижимость) [Голубев, 2023; Хасанов, 2023; Шакирова и др., 2022; Юрченко, 2023]. Модель BANI подчеркивает, что в современных условиях системам приходится действовать в ситуации хаоса и принципиальной непостижимости, а традиционные действия, основанные на устойчивости и сложности терпят неудачу. Монокультурные системы обречены на гибель, при этом все системы связаны между собой, гибель одной системы в глобальном мире приводит к каскадным кризисам в других. По мнению Джамаиса Кашио, BANI может стать линзой для понимания как действовать в таком сложном мире: «хрупкости может противостоять устойчивость и расслабленность, тревоге – сочувствие и внимательность, нелинейности – контекст и гибкость, непостижимости – прозрачность и интуиция» [Юрченко, 2023: 137].

В рамках данных моделей необходимо выстраивать риск-культуру проектного менеджмента, когда перестраивается система мышления всех участников деятельности на основе нового риск-мышления, где риск понимается как неотъемлемая составляющая любой проектной деятельности, источник и результат потенциальных потерь и приобретений, необходимое условие для социальных изменений. Проектная деятельность ориентирована на создание нового в условиях ограничения временных сроков, а также финансовых и других ресурсов. Проектное управление в сфере коммуникаций имеет свою специфику:

- ориентация на коммуникационные потребности целевой аудитории, как, правило, массовой;
- значительная сегментация аудитории по разным признакам (социально-демографическим, психографическим, экономическим, политическим, культурным, религиозным и другим), а значит, требуется учет иногда самых противоречивых, если не конфликтных интересов;
- помимо основных целей PR и бизнеса любой коммуникационный проект направлен на улучшение имиджа и репутации организации – базисного субъекта PR;
- поскольку коммуникационная модель с массовой аудиторией всегда асимметрична, то построение коммуникации между институциональным субъектом и аудиторией всегда имеет значительные коммуникационные шумы (помехи) и осложняется наличием коммуникационных барьеров (языковых, этнических, социальных, политических, гендерных и т.п. препятствий, затрудняющих коммуникацию);
- ключевыми продуктами коммуникационных проектов являются разного рода тексты и взаимодействия, и для того, чтобы коммуникация была эффективна, целевая аудитория должна корректно понять ключевое сообщение, изменить свои убеждения в заданном направлении и выполнить целевые действия, следовательно, в рамках коммуникации важное значение приобретает процедура понимания и этические ориентиры;
- высокое значение приобретает креативная составляющая, необходимая для привлечения внимания и повышения уровня запоминаемости организованной коммуникации, при этом важно, чтобы креативность не навредила ключевому сообщению и не увела внимание от основного содержания, удерживаясь в морально-этических рамках;
- важную роль приобретает, таким образом, рефлексивная составляющая, которая направлена на выявление всех факторов, как положительных, так и отрицательных для повышения эффективности коммуникации и дальнейшего масштабирования проекта.
- важным является этический анализ последствий коммуникационного проекта при разработке концепции проекта и соблюдения принципа «не навреди»;
- высокая готовность реагирования на рискованные ситуации самого разного порядка (от технических – отключение света, например, до серьезных конфликтов).

Таким образом, говоря о социальных коммуникациях мы подчеркиваем повышенную ситуацию неопределенности реализации и развития коммуникационных проектов, требующих навыка быстрого реагирования на возникшие рискованные ситуации.

Результаты и обсуждение. Управление рисками проекта представляет собой деятельность, направленную на оптимизацию взаимодействия проекта с внешней средой в целях минимизации отклонений проекта от ранее поставленных целей.

Риск – это потенциальная возможность наступления события, являющегося причиной воздействия на проект, приводящего к отклонениям от ранее поставленных целей, принятых решений. Риски возникают на границе проекта с внешней средой. Факторы риска всегда располагаются за рамками проекта, даже если само рискованное событие проявляется внутри проекта. Не существует безрисковых проектов, но риск – это динамическая характеристика, относится к управляемым пара-

метрам, а значит, на риски необходимо оказывать воздействие для снижения их разрушающего влияния. Чтобы риски оказались в поле управленческого воздействия их необходимо рационализировать: идентифицировать факторы, оценить вероятность наступления и степень разрушительности просчитать возможные последствия. Таким образом, мы выявляем приемлемые и неприемлемые риски. В случае «приемлемых» рисков необходимо разработать антирисковые меры. А в случае неприемлемых – следует внести изменения в проект.

Различают также стартовые риски – это риски, заложенные в самой идее проекта или продукта; и финальные риски – итоговые риски, которые в ходе проектной деятельности не смогут быть компенсированы, даже если будут предприняты антирисковые меры.

Классификация рисков может отличаться в зависимости от подходов, сферы реализации, масштаба и других особенностей проектов. Наиболее распространенные классификационные группы рисков собраны в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация рисков

Классификационные группы	Типы риска
По источникам, факторам или причинам (природе) опасности / ущерба	
Природные (стихийные и природные бедствия)	Геологические, метеорологические и т.д.
Антропогенные (связанные с деятельностью человека)	<i>Социальные</i> , связанные с отношениями Межличностные / Внутригрупповые / Межгрупповые
	<i>Экономические: коммерческие</i> (зависят от решений менеджеров) / <i>рыночные</i> (не зависят от решений менеджеров)
	<i>Политические или экономико-политические:</i> Риски, связанные с налогообложением / Риски государственного регулирования / Правовые риски
	<i>Техногенные</i> связанные с последствиями функционирования технических систем и / или их нарушениями (промышленные, энергетические, транспортные и т.д.)
Комбинированные	Природно-антропогенные / Антропогенно-природные / Природно-техногенные и т.д.
По месту появления	
Внешние факторы	Определяются внешними обстоятельствами (например, появление у конкурентов более эффективной технологии)
Внутренние факторы	Риски, на которые может повлиять менеджмент фирмы (например, ошибки в стратегическом или тактическом менеджменте, конфликты между членами команды / между отделами)
Информационные факторы	Информация, используемая при управлении, не соответствует действительности
По объектам уязвимости к опасности	
Социально-политические (общественные отношения)	Индивидуальные / Коллективные / Общесоциальные Внутриполитические / Внешнеполитические / Общеполитические
Экологические , (состояние окружающей среды)	Индивидуальные / Видовые (родовые и т.д.) / Экосистемные
Экономические	Связаны: с собственностью (имуществом); с доходами; с персоналом; с ответственностью
По критерию характера влияния на различные объекты	<i>Общие риски</i> (риски, влияющие на различные объекты, вызывающие отрицательные последствия разной природы) <i>Частные риски</i> (риски, затрагивающие отдельный объект или лицо)
По масштабам / уровням опасности / последствий	
По географическому охвату	Локальные / Региональные / Общенациональные / Глобальные
По степени опасности / последствий	Незначительные (пренебрежимые) / Существенные / Значительные
По масштабу или уровню реализации в социально-экономической системе	Риски, возникающие на уровне экономической системы страны Риски, возникающие на уровне административно-хозяйственных и региональных образований Риски, возникающие на уровне отдельного хозяйствующего объекта (фирмы) Риски, возникающие на уровне структурных подразделений Риски, возникающие на уровне отдельного рабочего места
По уровню ответственности	Проектные риски и / или риски подразделения / Риски фирмы (предприятия) / Отраслевые риски / Общеэкономические риски / Глобальные риски

Продолжение таблицы 2

По зависимости от временного фактора	
Степень учета временного фактора (в течение какого периода действует риск)	Бессрочные Срочные (долгосрочные и краткосрочные)
Зависимость риска от времени	Статические риски, (риски, которые не зависят от времени) Динамические риски, (риски, изменяющиеся во времени, например, рост риска аварии при увеличении износа оборудования)
Продолжительность выявления и ликвидации отрицательных последствий	Краткосрочные Долгосрочные Среднесрочные
По типичности или регулярности реализации риска	
Насколько типичен и регулярен риск для данного объекта и / или ситуации	<i>Фундаментальные риски</i> (регулярные риски, внутренне присущие данному объекту и / или ситуации, а также основанные на природных или социальных закономерностях)
	<i>Спорадические или сезонные риски</i> (нерегулярные риски, вызываемые исключительно редкими событиями и форсмажором, риски, реализующийся с очень низкой вероятностью)
По характеристике последствий реализации риска	
Чистый риск (все исходы связаны с негативными последствиями или нулевым эффектом)	Торговые / Производственные / Имущественные / Транспортные / Политические (региональный, национальный, международный) / Экологические
Спекулятивный риск (риск, исходы которого связаны как с отрицательными, так и с положительными последствиями)	Биржевые Предпринимательские Инновационные
В зависимости от того, кто может пострадать от реализации риска	Односторонние Двусторонние Многосторонние
По характеристике взаимодействия с другими рисками	
Степень распространенности данного риска	<i>Массовые риски</i> , характерные для большого числа объектов <i>Уникальные риски</i> , встречающиеся только у отдельных объектов
По критерию возможности индустрирования последовательной цепочки рисков	<i>Первичные риски</i> (риски, непосредственно связанные с неблагоприятным исходным событием) <i>Вторичные риски</i> (последствия первичных рисков) <i>Третичные риски...</i>
По степени диверсификации (распределения риска)	<i>Диверсифицируемые</i> <i>Недиверсифицируемые</i>
По характеристике величины (размера) риска	
Частота возникновения ущерба	<i>Редкие риски</i> (малая вероятность наступления ущерба) <i>Риски средней частоты</i> (средняя вероятность наступления) <i>Частые риски</i> (высокая вероятность наступления ущерба)
Размер (тяжесть) ущерба / последствий	<i>Малые риски</i> (максимальный ущерб невелик) <i>Средние риски</i> , (максимальный ущерб средний) <i>Высокие риски</i> (большой максимальный ущерб) <i>Катастрофические риски</i> (исключительно большой ущерб)
Степень приемлемости величины риска	Неприемлемые / Приемлемые с существенными ограничениями / Приемлемые без заметных ограничений
По возможности свободы выбора	
Возможно ли отказаться от риска?	<i>Добровольные</i> <i>Вынужденные</i> (в том числе профессиональные)
По характеристике степени измеримости и прогнозируемости риска	
Возможно ли оценить и спрогнозировать риск, доступна ли необходимая информация?	<i>Предсказуемые (прогнозируемые) риски</i> , (можно предвидеть исходя из экономической теории или хозяйственной практики, но невозможно предсказать момент их проявления) <i>Непредсказуемые (непрогнозируемые) риски</i> (о которых пока ничего не известно, поэтому невозможно оценить их влияние на степень и размер риска)

Составлено авторами по [Быков, 2006; Барчуков, Соколов, 2015]

Пандемия 2020 года глобально актуализировала технологический риск, который запустил сеть изменений и в социальной и политической сферах, кардинально изменилась система управления с точки зрения ИТ-управления – многие компании перешли в онлайн и гибридные формы.

Д. М. Шакирова и ее коллеги, обращают внимание, что «удаленное управление сотрудниками приводит к операционным рискам: повышается риск «человеческого фактора» (возможность принятия человеком ошибочных или алогичных решений вследствие сказывающегося стресса, усталости, невнимательности и прочее) или возникновения сбоя в процессе» [Шакирова и др., 2022: 398]. По мнению авторов, также «переход на удаленное управление компанией отягощается риском кибербезопасности и репутационным рискам» [Там же].

Исследование А. Э. Хасанова показывает взаимосвязь политических вызовов, глобальных социальных изменений, которые влияют на отечественное предпринимательство. В таблице 3 видно, что сначала внешние кризисы крайне отрицательно сказываются на деловой активности, а затем предпринимательство адаптируется, и внешние, даже крайне негативные факторы (такие, как санкции, например) уже не оказывают такого сильного влияния.

Таблица 3 - Выдержки из обзора влияния VUCA-факторов на российское предпринимательство в 2015-2022 гг.

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Общая предпринимательская активность, %	8,6	11,3	10,9	10,4	14,4	13,1	11,6	10,7
Индекс делового климата, пунктов	41,7	44,2	46,9	46,7	48,1	45,2	46,5	46,0
Уровень предпринимательской уверенности (Росстат), %	-6,4	-5,5	-4,5	-4,3	-6,9	-10,7	-11,6	-13,3
Ключевые VUCA-факторы, влияющие на предпринимательский сектор, в % ($\neq 100\%$)								
Нетарифные ограничения по экспорту продукции	11,5	16,5	14,9	17,7	20,1	25,2	33,7	49,3
Заморозка совместных инвестиционных проектов	...	11,5	14,8	16,9	25,3	...	20,8	35,7
Репутационные (торговые) риски сотрудничества с российским бизнесом	4,4	11,6	12,2	10,7	13,3	22,9

Источник [Хасанов, 2023: 423].

Несмотря на то что российский бизнес адаптируется к чрезвычайным VUCA-факторам, оценка делового климата в среднем оценивается как негативная, демонстрируется снижение предпринимательской уверенности (сравните: -13,3% в 2022 и -6,4% в 2015). Заметно растут репутационные риски.

В реализации коммуникационных проектов наряду с рисками отрасли и предпринимательскими рисками, выявляются специфические риски, связанные с организацией коммуникации. В условиях высокой конкуренции даже самый полезный продукт может не найти своего потребителя из-за ошибок в коммуникационной политике. Для информирования общественности о новых продуктах и услугах необходимо коммуникационное продвижение, таким образом, создание коммуникационных проектов сопровождает практически любой продукт народного хозяйства, особенно, новый. Происходит значительное количественное наращивание производства информации. Ключевой риск для бизнеса, в этом смысле, остаться незаметным, проиграть в конкурентной борьбе. Большое значение приобретает двунаправленный процесс производства и потребления информации: с одной стороны, важно качество производства информационного продукта, с другой – рост медиакомпетентности аудитории. По словам А. Д. Кривоносова, «сегодняшнее общество находится в процессе все углубляющейся медиатизации... Деконструкцию медиатекста как продукт медиаграмотности и медиакомпетентности мы можем рассматривать как технологию поддержания и конструирования медиабезопасности конкретного индивида» [Кривоносов, 2023: 115].

Сама отрасль профессиональных коммуникаций в России, также как и российское предпринимательство сегодня тоже переживает воздействие негативных VUCA-факторов и постепенно адаптируется. Исследовательский Центр АКАР в октябре 2023 года провел электронный анкетный опрос коммуникационных агентств (156 человек) и показал, какие трудности переживает отрасль.

Результаты показали, что уход глобальных компаний по-разному отразился на работе агентств: 35% ответов – никак не отразилось на деятельности; 32% – привело к положительным изменениям; 33% – отрицательно отразилось на деятельности, при этом, отметили, такие основные проблемы: технические (61%); продуктовые (46%); кадровые (25%); юридические (18%) и другие (7%). Распределение ответов на вопрос «Какие технологические направления на ваш взгляд являются наиболее актуальными для рынка на 2023-25гг?» следующее: управление данными (60%); управление размещением рекламы (52%); верификация рекламы (46%); e-commerce (46%); создание и оптимизация контента (43%); управление закупкой / продажей инвентаря (39%); ux (16%); development and hardware (развитие и разработка продукта) – 14%; другое (ритейл медиа, качественный диджитал инвентарь) – 3% [Состояние рынка AdTech, 2023].

Л. В. Бура и В. В. Селиванов делят коммуникативные риски в PR-деятельности на организационные, собственно коммуникативные и риски, связанные с неправильным составлением текстов документов [Бура, Селиванов, 2022: 85]. Кроме выделенных типов риска необходимо выделить репутационные риски, поскольку любой тип риска имеет потенциал стать репутационным, именно эти типа риска становятся основными в фокусе внимания всех коммуникационных проектов и бизнес-проектов вообще и ключевым образом могут сказаться на успешности проекта (см. рис. 1).

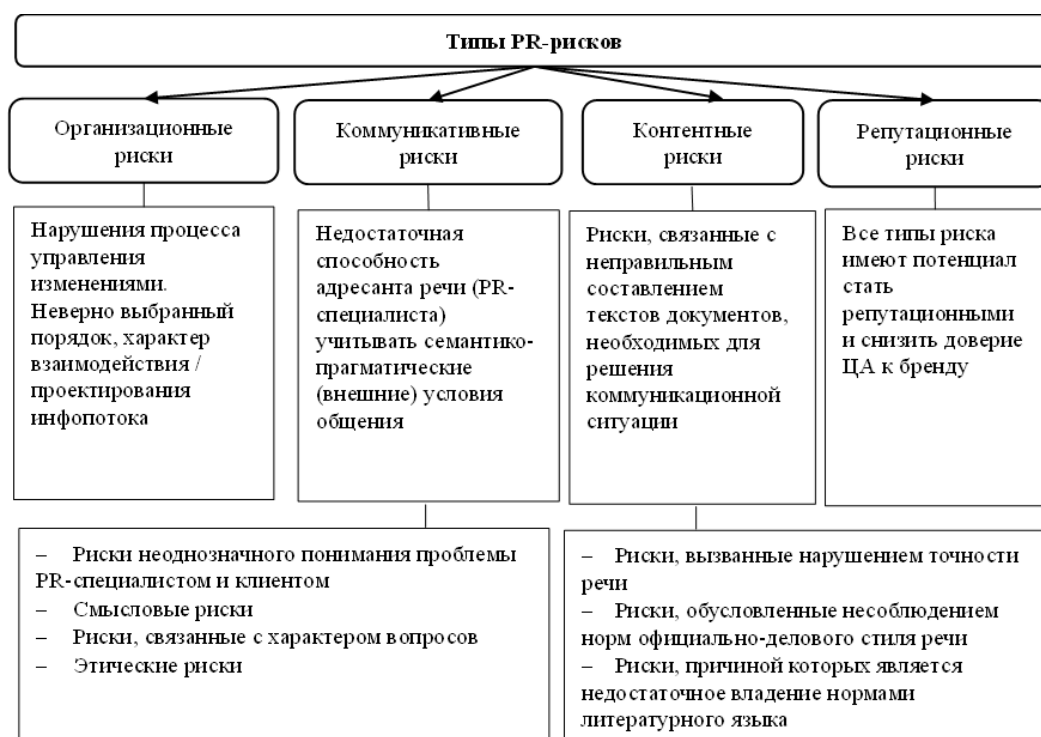


Рисунок 1. Типы PR-рисков (составлено по [Бура, Селиванов, 2022: 85-86])

В работе С. М. Емельянова выделены такие специфические черты рисков в области профессиональных коммуникаций: «риски связаны с потерями в сфере публичного капитала и носят нематериальный характер (потеря имиджа, репутации, доверия и т.д.); риски не поддаются математическому анализу; оценка рисков базируется на знаниях, опыте, интуиции субъектов PR-деятельности; критерии оценки рисков преимущественно носят субъективный характер и не могут быть выражены в конкретных количественных показателях (для них характерны такие оценки как высокий, средний и низкий уровень риска); косвенным образом сказываются на результатах деятельности базисного субъекта PR» [Емельянов, 2022: 36-37].

Процесс управления рисками в условиях проектного менеджмента должен сопровождать весь процесс управления проектом. В случае, если выявляются риски высокого уровня влияния на результаты, рекомендуют отказываться от проекта или перестроить проект. Чем раньше выявятся угрозы проекту, тем меньше финансовых потерь понесет проект. В фазе планирования или разработки проекта управление рисками проводится выявление факторов риска, их анализ и количественная оценка, построение управляющих моделей, таких, как рисковый план (или риск-план), матрица рисков / дерево рисков и дерево решений.

Рисковый план пишется на основе анализа воздействия различных факторов внешней и внутренней среды на процесс проектирования и продуктовый результат и соответствует процессу управ-

ления рисками. Так, процесс управления рисками и структура рискового плана может включать пять этапов:

1. *Идентификация рисков*: выделить возможное рисковое событие по всем этапам декомпозиции работ. По каждому пункту задается вопрос: что может пойти не так, какие могут быть помехи? Необходимо определить рисковое событие не абстрактно, а конкретно (например, неверно указать «партнеры», необходимо конкретизировать, что произойдет: «партнеры задержат отправку оборудования»).

2. *Оценка рисков (качественная и количественная)*: провести взвешивание рисковых событий по параметрам: вероятность (высокая / низкая) и влияние (большое / ничтожное) и составить матрицу рисков (см. Рисунок 1).

3. *Определение уровня приемлемости рисков*.

4. *Планирование мер реагирования / уменьшение рисков*: запланировать мероприятия, позволяющие снизить выявленные риски и повысить устойчивость проекта.

5. *Контроль и мониторинг рисков*: мероприятия по отслеживанию возникновения запланированных и незапланированных рисков, контролю за их снижением или нейтрализацией, внесение изменений в проект по мере изменения ситуации [Рассохина, Чибисова, 2023: 68-69].

Для визуализации возможных типов рисков можно составить карту риска в виде дашборда для того, чтобы наглядно оценить концентрацию разных типов риска. В основе картирования рисков лежит два критерия: вероятность наступления риска и влияние риска на проект. Данная карта удобна для построения более простой классификации в небольших проектах или для первого этапа аналитики рисков проекта (см. Рисунок 2).

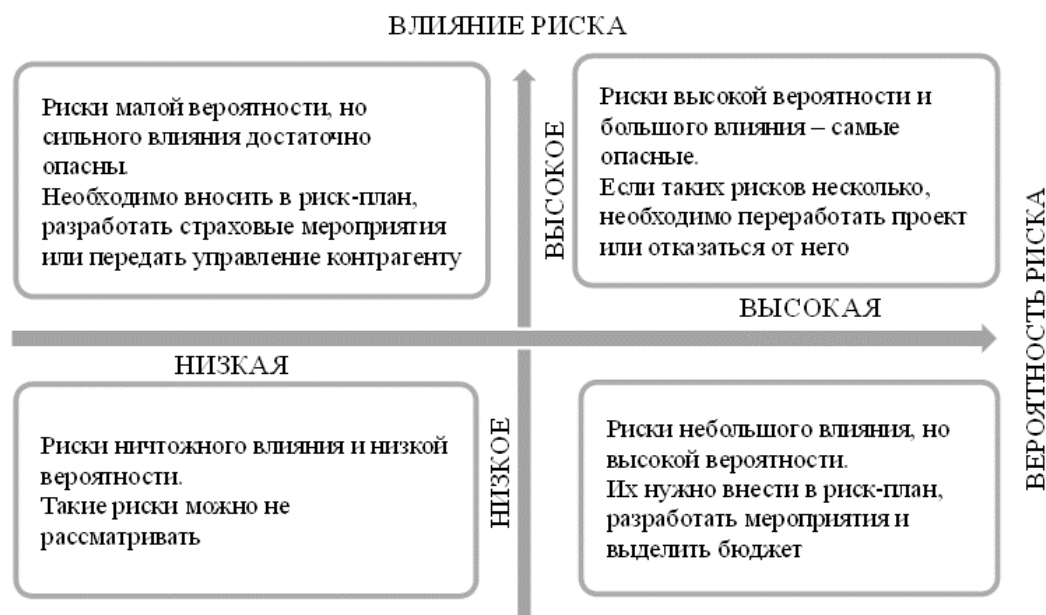


Рисунок 2. Карта рисков [Рассохина, Чибисова, 2023: 69]

Для крупных проектов разрабатывают более детальную классификацию и по вероятности наступления рисков, и по уровню их влияния на цели проекта [Рассохина И. Ю., Чибисова Е. А. 2023: 70].

Матрица рисков может иметь различные вариации в зависимости от фокуса на качественные или количественные параметры риска. Для оценки рисков применяют, как правило, три вида шкал: качественную, балльную и количественную. Табличное их представление также называют матрицами риска.

Качественная оценка риска осуществляется на основе дифференцирования критериев вероятности наступления и влияния рисков на проект по трем степеням: высокая, средняя, низкая. Так, в итоге, и сами риски можно разложить по степени сложности: высокий, средний, низкий. Критерий оценки вероятности наступления риска предполагает такие характеристики:

- высокая – высокая вероятность наступления риска;
- средняя – риск существует;
- низкая – вероятно, риска нет.

Критерий степени эффекта влияния риска на проект показывает, какие последствия могут быть, если риск превратится в проблему:

- высокое влияние – проблема может свернуть проект или существенно исказить его результаты;
- среднее влияние – событие может заметно повлиять на проект, но это воздействие можно нейтрализовать;
- слабое влияние – проблема может оказать воздействие, но не приведет к срыву проекта (см. Таблицу 4).

Таблица 4 - Качественная оценка уровня риска

Вероятность наступления риска		Влияние риска		
		Слабое (низкое)	Среднее	Высокое
Низкая		Низкий	Низкий	Средний
Средняя		Низкий	Средний	Высокий
Высокая		Средний	Высокий	Высокий

Источник: [Рассохина, Чибисова, 2023: 70]

Балльная оценка уровня риска направлена на оценивание в баллах, для более корректного сравнения разных типов риска. Такую шкалу удобно использовать при экспертной оценке методом Дельфи, когда эксперты или члены команды независимо друг от друга сначала оценивают все выявленные риски по балльной шкале, а потом сравнивают полученные результаты и уже коллегиально анализируют те виды рисков, которые получили наибольшее расхождение по баллам. Каждый из критериев анализа риска (вероятность и влияние) дифференцируется по 5 уровням, на пересечении уровня каждого критерия необходимо произвести умножение уровней, чтобы получить оценку степени риска. Так в зеленое поле, то есть низкую степень риска попадают баллы от 1 до 4; в среднюю степень (желтое поле) – от 5 до 9; и высокую степень риска (красное поле) – от 12 до 25 баллов (см. Таблицу 5).

Таблица 5 - Балльная оценка уровня риска

Вероятность	Влияние				
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Источник: [Рассохина, Чибисова, 2023: 70]

Количественная оценка проводится в форме оценки стоимости ущерба в денежных единицах, при этом величина стоимости по шкалам зависит от уровня организации и типа проекта. Результаты сводятся к той же шкале, которую получили при оценке рисков по 5-балльной системе [Рассохина, Чибисова, 2023: 70].

Риск-анализ стоит проводить еще на аналитическом этапе, на этапе планирования разрабатывается риск-план, а на этапе реализации проводятся антирисковые мероприятия. В ходе всего проекта проводится мониторинг.

Наиболее распространенные методы снижения рисков можно объединить в 4 группы:

1. Уклонение / избегание (исключение, отклонение или отказ от участия).
2. Снижение / сокращение (оптимизация).
3. Передача / распределение (передача рисков – аутсорсинг или страхование).
4. Принятие / сохранение (принятие и внесение в бюджет; создание резервов – временных и финансовых; предоставление гарантий или залогов) [Инновационная экономика, 2019: 167].

Реализация мероприятий по снижению рисков проводится по мере необходимости на этапе реализации проекта. Тем не менее, работа по выявлению, оценке и анализу рисков должна продолжаться в ходе всего проекта, так как окружающая среда проекта динамическая составляющая: сегодняшние факторы стабильности могут стать источниками неопределенности и рисков в будущем. Для систематизации данных по рискам проекта и антирисковым мероприятиям можно заполнить таблицу 6.

Таблица 6 - Идентификация рисков, возможный ущерб и процедуры риск-менеджмента

Идентификация риска			Возможный ущерб (с учетом вероятности его наступления)	Процедуры риск-менеджмента
Функциональная область проекта	Наименование риска	Причина его возникновения		
...

Источник: [Инновационная экономика, 2019: 167]

Риски в коммуникационных проектах могут иметь разную предметную направленность, начиная от организационных, финансовых, заканчивая репутационными. Репутационный риск – риск публичного распространения нежелательной для компании информации о ее деятельности, и появление, в связи с этим, негативных ее оценок. Бизнес-риски и репутационные риски не одно и то же, но одни могут стать источником других. Нарушение внутренних норм и правил (бизнес-риск) превращается в репутационный риск, если становится достоянием гласности. Некоторые нормативные проявления культуры организации могут негативно восприниматься отдельными группами общественности и тоже провоцировать репутационные риски. Кроме этого, публичные негативные оценки могут даваться на основе ложной или искаженной информации, что также является фактором репутационных рисков, хотя и не связано с бизнес-процессами.

Важной составляющей коммуникационной деятельности является особый фокус на мониторинг рисковых сообщений в медиапространстве. Для медиамониторинга можно применять отечественный сервис «СКАН-Интерфакс», в котором есть специальный сервис «Оценка деловой репутации». Сервис агрегирует более 60 тысяч источников, в число которых входят самые влиятельные информагентства, газеты, сайты, блоги, региональные СМИ, платные издания и закрытые ленты, доступные только по подписке. Новости сканируются по 65 риск-факторам и формируют потенциально проблемные темы: экономические и уголовные преступления, судебные разбирательства и следственные действия, банковское мошенничество, несоблюдение деловой этики, трудовые конфликты, претензии потребителей, попадание под санкции, ухудшение финансового состояния, потенциальное банкротство, информационная безопасность и др. По каждому физическому или юридическому лицу в сервисе доступен архив публикаций за последние 5 лет [«СПАРК-Интерфакс», 2022].

Выявление медиарисков позволяет оперативно проводить коммуникационное реагирование и корректировать проектную деятельность, что является условием оптимизации проекта и поддержания репутации организации на заданном уровне.

Отношение к рискам в концепции VUCA и BANI-мира: прогнозирование всевозможных сценариев развития событий, идентификация и оценка вероятных отрицательных результатов, попытки избежать кризисных ситуаций или нивелирования их последствий. Необходимо применение модельного риска, требующего изменения или полного перестроения устоявшихся моделей [Шакирова и др., 2022: 397]. Формирование риск-ориентированной культуры основывается на принятии важности выявления и анализа рисков, их принятия и готовности действовать в изменяющихся условиях. Принятие ценности риска лежит в области рефлексивных практик для поиска точек бифуркации и возможности использовать их для будущего роста, выявлять тренды и форсайтить возможности.

Исследование «Обзор глобальных рисков 2022 года» получило такие результаты анкетного опроса руководителей организаций о развитии сильной культуры управления рисками в организациях: 70% – уделяют приоритетное внимание разнообразию в группах по управлению рисками; 56% – инвестируют в культуру управления рисками и учитывают поведенческие риски в своих организациях; 47% – очень уверены в способности своей структуры рисков создать более ориентированную на риски культуру, которая может выявить как положительные, так и отрицательные стороны риска; 39% – принимают более эффективные решения и достигают устойчивых результатов, консультируясь с экспертами по управлению рисками на ранних стадиях процесса; 22% – осознают выгоды от определения или изменения склонности к риску и пороговых значений риска [The Global Risks Report, 2023].

Таким образом, можно говорить о формировании культуры управления рисками как комплексе норм и ценностей, разделяемый всеми участниками команды проекта, подразумевающий принятие парадигмы непредсказуемости, рисковости социальной среды в ходе создания и реализации коммуникационных проектов и отношение к рисковому событию не только с позиции негативной оценки, но поиска потенциала развития.

Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова дают такое определение культуре управления рисками – «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» [Рожкова, Сальникова, 2023: 202]. Авторы рассматривают А-В-С модель формирования культуры, которую ввел Институт риск-менеджмента. В ее основе три компонента: А – принципы (позиция людей по отношению к риску, которая определяется осознанием риска); В – «риск-поведение»: открытые, «наблюдаемые» действия по отношению к риску: риск-процессы, риск-коммуникации, принятие решений; С – сама культура управления рисками [Рожкова, Сальникова, 2023: 204].

В условиях крайней нестабильности и непредсказуемости смещаются фокусы на формирование нового мышления и поведение, важными качествами являются: готовность быть гибким, искать новые решения, уметь отказываться от привычных действий; креативность, которая поможет находить нестандартные решения для нового типа задач; умение сочетать работу и личные интересы, снижая стресс; эмпатия – внимание к чувствам других и своим, умение контролировать эмоции; навык приоритезации; критическое мышление, навык оценки достоверности информации; принятие парадигмы Lifelong learning – обучение на протяжении всей жизни, вместо накопительного типа обучения. В управлении сложными системами особое значение приобретает формирование корпоративной культуры, которую разделяют все сотрудники

Заключение. Управление рисками в ходе коммуникационного проектирования направлено, в первую очередь, на достижение эффективных результатов проекта и понимания целевой аудиторией ключевого сообщения, снижение факторов неопределенности во всех видах проектной деятельности, что ведет к экономии ресурсов, повышению эффективности деятельности, установлению более прозрачных и доверительных отношений со всеми участниками проекта, росту деловой репутации.

В условиях крайних изменений среды и высокого уровня напряженности адаптирующим фактором становится формирование культуры управления рисками, основанном на практике осознания риска и действия комплекса норм и ценностей, в основе которых отношение к рисковому событию не только с позиции угроз, но возможности потенциала развития.

Таким образом, можно говорить о необходимости развития риск-ориентированного мышления в управлении коммуникационными проектами, в основе которого лежит готовность к появлению рисков, их принятию и готовность к изменениям. Уровень развития культуры риска в проектном управлении еще находится на стадии становления и требует дальнейшего совершенствования.

Список источников

- Барчуков, А. В., Соколов, Д. В. Многозадачная классификация рисков // Вестник СИБИТа. 2015. №3 (15). С. 17-26.
- Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седелника и Н. Федоровой; Послел. А. Филиппова. Москва: Прогресс-Традиция, 2000. 384 с.
- Бура, Л. В., Селиванов, В. В. Особенности изучения коммуникационных рисков и PR-деятельности в виртуальном медийном пространстве в процессе преподавания дисциплины «Управление изменениями» // Проблемы современного педагогического образования. 2022. №77-1. С. 84-87.
- Быков, А. А., Порфирьев, Б. Н. Об анализе риска, концепциях и классификации рисков // Проблемы анализа риска. 2006. №4. С. 319-337.
- Гидденс, Э. Последствия современности / Пер. с англ. Г. К. Ольховикова; Д. А. Кибальчича; вступ. статья Т. А. Дмитриева. Москва: Праксис, 2011. 352 с.
- Голубев, А. С. Динамика моделей управления в языках SPOD-мира и VUCA-мира // Ноосферные исследования. 2023. Вып. 2. С. 101-108.
- Грачев, С. А., Гундорова, М. А. Оценка и управление рисками: учеб. пособие; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Изд. 2-е., испр. и доп. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. 287 с.
- Емельянов, С. М. Стратегические аспекты риск-менеджмента в связях с общественностью // Российская школа связей с общественностью. 2021. №22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-aspekty-risk-menedzhmenta-v-svyazyah-s-obschestvennostyu> (дата обращения: 16.10.2023).
- Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие для студента / Отв. ред.: Д. Ю. Матвиенко. Санкт-Петербург.: Университет ИТМО, 2019. С. 167.
- Кривонос, А. Д. Медиабезопасность в эпоху глобальных изменений // Гуманитарная безопасность как фактор стабильного развития общества: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции в рамках международного научно-образовательного форума. Псков, 2023. С. 115-123.
- Луман, Н. Понятие риска // THESIS. 1994. № 5. С. 135-160.
- Рассохина, И. Ю., Чибисова, Е. А. Управление коммуникационными проектами: учебное пособие. Санкт-Петербург.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. 127 с.
- Рожкова, Л. В., Сальникова, О. В. Формирование и развитие культуры управления рисками компании // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2016. №4 (40). С. 200-211. DOI: 10.21685/2072-3016-2016-4-21
- Состояние рынка AdTech в России 2023 / Исследовательский Центр АКАР / АРИП / РАМУ. Москва. Октябрь 2023. URL: https://www.akarussia.ru/files/docs/research/AKAR23_AdTech.pdf (дата обращения: 12.07.2024)
- «СПАРК-Интерфакс» запустил новый сервис «Оценка деловой репутации» // Интерфакс: информационная

- группа. 2022. URL: <https://group.interfax.ru/interfax/about/news/spark-interfaks-zapustil-novyy-servis-otsenka-delovoy-reputatsii-/#> (дата публикации: 24.03.2022)
- Хасанов, А. Э. VUCA- и BANI-мир – новая реальность для российского предпринимательства // Московский экономический журнал. 2023. №4. С. 419-433.
- Шакирова, Д. М., Репина, Э. Ю., Хазисин, А. А., Срурова, А. Т., Акбатырова, Н. А. Методы управления рисками в современных условиях VUCA-мира // Московский экономический журнал. 2022. №6. С. 394-406.
- Юрченко, Н. И. Обзор статьи Jamais Cascio «Facing the age of chaos» // Новые психологические исследования. 2023. Т. 3. №4. С. 131-139. DOI: 10.51217/npsyresearch_2023_03_04_08
- Яницкий, О. Н. Социология риска: ключевые идеи // Мир России. Социология. Этнология. 2003. №1. С. 3-35.
- Douglas, M., Wildavsky, A. Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers. Berkley and Los Angeles: Univ. of California Press, 1982., 224 p.
- The Global Risks Report 2023 18th Edition INSIGHT REPORT. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (дата обращения: 10.10.2023).

References

- Barchukov, A. V., Sokolov, D. V. (2015) Mnogozadachnaya klassifikatsiya riskov [Multitasking risk classification]. *Vestnik SIBITa* [Bulletin of SIBITa]. 3 (15): 17-26. (In Russ.)
- Bek, U. (2000) Obshchestvo riska. Na puti k drugomu modern [Risk society. On the way to another modern] / Per. s nem. V. Sedel'nika i N. Fedorovoj; Poslesl. A. Filippova. Moscow, Progress-Tradiciya: 384. (In Russ.)
- Bura, L. V., Selivanov, V. V. (2022) Osobennosti izucheniya kommunikatsionnykh riskov i PR-deyatelnosti v virtual'nom medijnom prostranstve v processe prepodavaniya discipliny «Upravlenie izmeneniyami» [Features of studying communication risks and PR activities in the virtual media space in the process of teaching the discipline "Change Management"]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Problems of modern pedagogical education]. 77-1: 84-87. (In Russ.)
- Bykov, A. A., Porfir'ev, B. N. (2006) Ob analize riska, koncepciyah i klassifikatsii riskov [On risk analysis, concepts and risk classification]. *Problemy analiza riska* [Problems of risk analysis]. 4: 319-337. (In Russ.)
- Douglas, M., Wildavsky, A. (1982) *Risk and Culture*. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers. Berkley and Los Angeles, Univ. of California Press: 224.
- Emel'yanov, S. M. (2021) Strategicheskie aspekty risk-menedzhmenta v svyazyah s obshchestvennost'yu [Strategic aspects of risk management in public relations]. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu* [Russian School of Public Relations]. 22, date of the application 16.10.2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-aspekty-risk-menedzhmenta-v-svyazyah-s-obshchestvennost'yu>. (In Russ.)
- Giddens, E. (2011) *Posledstviya sovremennosti* [The consequences of modernity] / Per. s angl. G. K. Ol'hovikova; D. A. Kibal'chicha; vstup. stat'ya T. A. Dmitrieva. Moscow, Praksis: 352. (In Russ.)
- Golubev, A. S. (2023) Dinamika modelej upravleniya v yazykah SPOD-mira i VUCA-mira [Dynamics of management models in the SPOD-world and VUCA-world languages]. *Noosfernye issledovaniya* [Noospheric research]. 2: 101-108. (In Russ.)
- Grachev, S. A., Gundorova, M. A. (2020) *Ocenka i upravlenie riskami* [Risk assessment and management]: ucheb. posobie; Vladim. gos. un-t im. A. G. i N. G. Stoletovyh. Izd. 2-e., ispr. i dop. Vladimir: Izd-vo VIGU: 287. (In Russ.)
- Hasanov, A. E. (2023) VUCA- i BANI-mir – novaya real'nost' dlya rossijskogo predprinimatel'stva [VUCA- and BANI-the world is a new reality for Russian entrepreneurship] *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 4: 419-433. (In Russ.)
- Innovacionnaya ekonomika i tekhnologicheskoe predprinimatel'stvo* [Innovative economics and technological entrepreneurship] (2019): uchebnoe posobie dlya studenta / Otv. red.: D. Yu. Matvienko. Saint Petersburg, Universitet ITMO: 167. (In Russ.)
- Krivososov, A. D. (2023) Mediabezopasnost' v epohu global'nykh izmenenij [Media security in the era of global change]. *Gumanitarnaya bezopasnost' kak faktor stabil'nogo razvitiya obshchestva* [Humanitarian security as a factor of stable development of society]: Sbornik nauchnykh statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii v ramkah mezhdunarodnogo nauchno-obrazovatel'nogo foruma. Pskov: 115-123. (In Russ.)
- Luman, N. (1994) Ponyatie riska [The concept of risk]. *THE-SIS* [THESIS]. 5: 135-160. (In Russ.)
- Rassohina, I. Yu., Chibisova, E. A. (2023) *Upravlenie kommunikatsionnymi proektami* [Communication project management]: uchebnoe posobie. Saint Petersburg, Izd-vo SPbGEU: 127. (In Russ.)
- Rozhkova, L. V., Sal'nikova, O. V. (2016) Formirovanie i razvitiye kul'tury upravleniya riskami kompanii [Formation and development of the company's risk management culture]. *Izvestiya VUZov. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki* [Izvestiya VUZov. The Volga region. Social Sciences]. 4 (40): 200-211. DOI: 10.21685/2072-3016-2016-4-21. (In Russ.)
- Shakirova, D. M., Repina, E. Yu., Hazishin, A. A., Srurova, A. T., Akбатырова, Н. А. (2022) Metody upravleniya riskami v sovremennykh usloviyakh VUCA-mira [Risk management methods in modern conditions of the VUCA world]. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 6: 394-406. (In Russ.)
- Sostoyaniye rynka AdTech v Rossii 2023* [The state of the AdTech market in Russia 2023] (2023) / Issledovatel'skij Centr AKAR / ARIR / RAMU. Moskva. Oktyabr', date of the application 12.07.2024. URL: https://www.akarussia.ru/files/docs/research/AKAR23_AdTech.pdf. (In Russ.)
- «SPARK-Interfaks» zapustil novyy servis «Ocenka delovoy reputatsii» [SPARK-Interfax has launched a new service "Business Reputation Assessment"] (2022). Interfaks: informatsionnaya gruppa [Interfax: information group], date of the application 24.03.2022. URL: <https://group.interfax.ru/interfax/about/news/spark-interfaks-zapustil-novyy-servis-otsenka-delovoy-reputatsii-/#> (In Russ.)
- The Global Risks Report 2023* (2023). 18th Edition INSIGHT REPORT, date of the application 10.10.2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
- Yanickij, O. N. (2003) Sociologiya riska: klyuchevye idei [Sociology of risk: key ideas]. *Mir Rossii. Sociologiya. Etnologiya* [The world of Russia. Sociology. Ethnology]. 1: 3-35. (In Russ.)
- Yurchenko, N. I. (2023) Obzor stat'i Jamais Cascio «Facing the age of chaos» [Review of the article by Jamais Cascio "Facing the age of chaos"]. *Novye psichologicheskie issledovaniya* [New psychological research]. 3/ 4: 131-139. DOI: 10.51217/npsyresearch_2023_03_04_08. (In Russ.)

Информация об авторах:

Рассохина Ирина Юрьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры коммуникационных технологий и связей с общественностью Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Область научных интересов: управление проектами, гибкие технологии в профессиональной проектной коммуникационной деятельности, дизайн-мышление в профессиональной проектной коммуникационной деятельности, цифровые технологии в брендинге. Общее количество публикаций – 72. Контактные данные: 191023, Россия, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, nab. Griboyedov Canal, 30-32).

Чибисова Елена Александровна – кандидат филологических наук, доцент кафедры коммуникационных технологий и связей с общественностью Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Область научных интересов: связи с общественностью в бизнесе и политике, стратегические коммуникативные технологии, методы оценки эффективности коммуникаций, психосемантические исследования в PR, брендинге и рекламе. Общее количество публикаций – 59. Контактные данные: 191023, Россия, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, nab. Griboyedov Canal, 30-32).

Вклад авторов: разработка концепции, проведение исследования, подготовка и редактирование текста, утверждение окончательного варианта.

О конфликте интересов, связанном с данной публикацией, не сообщалось.

Поступила 27.07.2024; принята после рецензирования 28.08.2024; опубликована онлайн 07.10.2024.

Information about the authors:

Irina Yu. Rassokhina – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Communication Technologies and Public Relations, St. Petersburg State University of Economics. Research interests: project management, flexible technologies in professional project communication activities, design thinking in professional project communication activities, digital technologies in branding. There are 72 publications in total. Contact information: St. Petersburg, nab., 191023, Russia. Griboyedov Canal, 30-32.

Elena A. Chibisova – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of Communication Technologies and Public Relations, St. Petersburg State University of Economics. Research interests: public relations in business and politics, strategic communication technologies, methods of evaluating the effectiveness of communications, psychosemantic research in PR, branding and advertising. There are 59 publications in total. Contact information: 191023, Russia, St. Petersburg, nab. Griboyedov Canal, 30-32.

Author's contribution: conceptualisation, research, drafting and editing of the text, approval of the final version.

No conflicts of interest related to this publication were reported.

Received 27.07.2024; adopted after review 28.08.2024; published online 07.10.2024.