

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ, ИЛИ “ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ” COVID-19 КАК ТЕСТ НА АНТИХРУПКОСТЬ

© 2020 А.П. Жабин, Е.В. Волкодавова, Е.А. Кандрашина*

Экономический кризис, триггером которого стала начавшаяся в марте 2020 г. пандемия новой коронавирусной инфекции COVID-19, имеет сложную природу и труднопредсказуемые последствия. Тем не менее антикризисные меры предпринимаются на всех уровнях управления. В основе выбора этих мер лежит оценка рисков, которые могут оказаться критическими для жизнедеятельности предприятий и отраслей. Оценка рисков как элемент риск-менеджмента, несомненно, важна и потому заслуживает тщательного всестороннего анализа. В данной статье в свете борьбы с переживаемой человечеством пандемией COVID-19 рассматривается природа рисков и вытекающая из нее концептуальная линия управления ходом экономического развития, в том числе проблема определения направленности антикризисных мер.

Ключевые слова: риск-менеджмент, предпринимательские риски, “черные лебеди”, антихрупкость, компетенции будущего, VUCA-мир, пандемия COVID-19.

Основные положения:

- ♦ традиционные методы оценки рисков и управления рисками, результативно используемые во времена стабильного развития экономики, недостаточны в условиях высокой неопределенности. В нынешних условиях необходимо принципиальное расширение границ ареала учитываемых факторов риска и изменение характера готовности предпринимательских структур к появлению “черных лебедей”;
- ♦ кризисные ситуации, подобные той, что возникла весной 2020 г. в связи с пандемией COVID-19, являются триггерами изменений, подготовленных предшествующим ходом развития, и должны не просто преодолевать, но и использоваться в целях пополнения баз данных о причинах и условиях их возникновения и в целях развития компетенций по ведению бизнеса в высокорисковой среде (свойства антихрупкости);
- ♦ корни переживаемого ныне экономического кризиса - порождаемые ускоряющимся технологическим развитием революционные изменения в экономике и социуме: доминирующая роль услуг в общественном производстве, кастомизация, цифровизация и глобализация;
- ♦ с учетом природы кризисных явлений должна строиться и классификация рисков, и методическая база риск-менеджмента, и, самое главное, работа по выходу из кризиса. Она должна быть нацелена не на скорейшее возвращение к докризисному состоянию, а на переход в новое состояние, адекватное будущим условиям ведения бизнеса.

Введение

Проблема управления рисками всегда обостряется с наступлением кризисов. Поскольку в экономике России они появляются все чаще, причем, как правило, неожиданно (“черные лебеди”, по ставшему уже всенародно известным определению Нассима Николаса Талеба¹), то внимание к проблематике риск-менеджмента весьма велико и имеет тенденцию к росту. Защищено уже немало диссертаций², издаются учебники³, публикуются статьи⁴. Ценные исследования и прак-

тические разработки делаются и непосредственно в бизнес-организациях, прежде всего в банковской сфере. Разрабатываемые там современные риск-модели основаны на широком использовании big data и машинного обучения и позволяют достаточно точно оценивать риски финансовых решений.

Однако, несмотря на явный прогресс в этой области, частота и разрушительная сила экономических кризисов не уменьшаются. Более того, можно говорить об их возрастании. И причину следует искать, очевидно, не

* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента. E-mail: apzhabin@yandex.ru; Волкодавова Елена Викторовна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: vev.sseu@gmail.com; Кандрашина Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: el.ka2003@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

в недостатке исследований и разработок, а в чем-то ином. Обращаться нужно к более фундаментальным основаниям - к онтологии кризисных процессов. Следует признать стохастический характер человеческой деятельности и невозможность предвидения хозяйствующими субъектами всех кризисных ситуаций, в том числе ситуаций из разряда "черных лебедей".

Характерным проявлением этого стала возникшая весной 2020 г. и охватившая все страны мира пандемия коронавирусной инфекции COVID-19. Поиск средств преодоления ее экономических последствий, в котором принимали участие в качестве экспертов авторы данной статьи, показал, насколько непросто отказаться от традиционных подходов в оценке рисков и поиске направлений антикризисных действий.

Методы

В качестве основного метода исследования авторами был использован дискурсивный анализ. В его рамках были выявлены, во-первых, различия в теоретических трактовках природы предпринимательских рисков, во-вторых, логика и инструментальные подходы реагирования предпринимательских структур и органов управления на кризисные ситуации и, в-третьих, соответствие их действий доктринальным посылам.

Результаты

Изученная нами практика реагирования на кризисную ситуацию, вызванную пандемией коронавирусной инфекции COVID-19, показала устойчивость сложившейся традиции поведения как предпринимательских структур, так и органов экономического управления.

Большинство предприятий, особенно из числа относящихся к малому и среднему бизнесу, в качестве инструмента уменьшения рисков вынуждены были приостановить производственную деятельность и, соответственно, высвободить в той или иной форме значительную часть персонала. По оценкам Торгово-промышленной палаты РФ, под угрозой закрытия оказалось почти 3 млн субъектов малого и среднего бизнеса, риск потерять работу возник у 8,6 млн человек⁵. Органы государственного управления, напротив, оза-

ботились грозящей перспективой всплеска безработицы и роста социальных напряжений в обществе. В срочном порядке были даны рекомендации, предостерегающие менеджмент предприятий от массовых увольнений работников и совершения иных действий, которые могли бы привести к обострению социальной обстановки. На всех уровнях управления были созданы штабы (комитеты) по повышению устойчивости экономики в условиях распространения новой коронавирусной инфекции, проведено стресс-тестирование на финансовую устойчивость ключевых предприятий, определены перечни отраслей экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации, в регионах определены также перечни системообразующих предприятий, которые нуждаются в специальной поддержке. Достаточно быстро был подготовлен и введен в действие пакет конкретных мер поддержки бизнеса, включающий в себя предоставление налоговых каникул, установление льготных условий кредитования, освобождение от проверок со стороны контролирующих органов, помощь в переподготовке высвобождающихся работников и т.п.⁶

Все эти меры поддержки бизнес-активности вполне понятны, так же как понятны и действия собственников и менеджмента предприятий. Риски неприемлемых потерь понудили и власти, и предпринимательские круги к поискам самых простых из доступных им средств устранения причин возникших рисков и возвращения к докризисным условиям деятельности.

Разумеется, каждый из акторов этих действий слышал, и даже цитировал при случае, известную китайскую пословицу, что когда дует ветер перемен, то одни люди строят сооружения для защиты от ветра, другие же - ветряные мельницы. Столь же часто повторяется сентенция о двух значениях китайского иероглифа, означающего кризис. Одно из значений имеет негативную коннотацию (тяжелая ситуация, риски потерь). Другое значение этого иероглифа - открывающиеся новые возможности - напротив, весьма позитивно.

И тем не менее, повторяя как мантры эти нравоучительные высказывания, лица, принимающие решения, ищут выход, как прави-

ло, в русле путей возвращения к “старым добрым временам”, т.е. к докризисному состоянию. В результате очищающая и преобразующая сила кризисов оказывается невосребованной и нереализуемой.

Такая линия поведения обусловлена не только традицией и реалиями общественно-го устройства. Она имеет и теоретическую основу в виде рискологии - сложившегося за века учения о рисках. Согласно этому учению, риск как вероятность отказа, или сбоя в нормальном функционировании системы всегда таит в себе опасность. Уменьшать опасности можно и нужно. Это делается путем как можно более точного прогнозирования рисков и заблаговременного принятия мер по предотвращению вызываемых ими критических ситуаций. Что касается критических ситуаций, или кризисов, то они всегда являются следствием недостаточно просчитанных рискованных действий людей, и в идеале этого следует избегать.

Но так ли бесспорны эта точка зрения и вытекающие из нее практические действия?

Обсуждение

Специалисты, занимающиеся рисками, разумеется, имеют в рамках обозначенного выше дискурса достаточно широкий спектр трактовок. Наиболее полный их обзор содержится в монографии В.А. Кунина⁷. Не менее широк и спектр практических антикризисных действий. И это понятно, поскольку практика рискованной деятельности многообразна. Риски в страховании сильно отличаются от рисков, например, в банковском бизнесе или в промышленном предпринимательстве, в торговле и на транспорте. Стремление охватить все это, ничего не упустив, и увязать все это в единое целое владеет мыслями каждого ученого и естественным образом приводит к разработкам различных классификаций. Их детальный анализ не входил в задачи излагаемого исследования, отметим лишь, что в основания предлагаемых группировок их авторы закладывали наиболее значимые, по их мнению, сущностные признаки риска.

Укрупненно можно выделить три группы таких признаков. Первая - возможность количественной и/или качественной оценки, вторая - связь с неопределенностью, математическое ожидание потерь от принимаемых

неадекватных решений и третья - та или иная степень психологической и интеллектуальной активности и компетентности субъектов, принимающих решения. Каждая группировка прямо или косвенно связана с решением определенного класса задач и разработкой соответствующих инструментальных средств.

В контексте настоящего исследования важно отметить, что как бы не были разнообразны понимания рисков и инструменты управления ими (например, в страховом деле или в биржевой торговле, или в оценке инвестиционных проектов), все они привязаны к определенному времени и присущим ему условиям жизни людей и функционирования экономических агентов. Можно с известной долей условности сказать, что все они статичны.

Между тем условия жизни стремительно, с экспоненциальным ускорением меняются. Мир становится все более нестабильным, неопределенным, сложным, расплывчатым. Для его обозначения стал применяться даже специальный термин - VUCA-мир - акроним из первых букв английских слов: volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность), ambiguity (неоднозначность). И если в прежнем мире известная нам инструментальная база оценки рисков считалась достаточно надежной и оправдывала в основном ожидания пользователей, то сейчас ситуация стала совсем другой. В нашу жизнь все чаще и чаще влетают “черные лебеди” - непредвиденные факторы существенных и масштабных изменений.

Если быть совсем точными в ссылке на терминологию автора “Черного лебедя” Нассима Николаса Талеба, то к слову “непредвиденные” следовало бы добавить и “непредсказуемые”. Весь пафос его книги с одноименным названием состоит в убеждении читателя, что действительно важные события, круто меняющие условия жизни человечества (научные открытия, технологические прорывы, войны, революции, пандемии и т.п.), принципиально непредсказуемы. Общим выводом из его позиции можно считать положение о том, что не надо заниматься бесплодными попытками заглянуть в будущее. Правильнее будет научиться жить в условиях неопределенности.

Доводы Н.Н. Талеба, аргументирующие эту позицию, многочисленны и убедительны и по форме, и по существу. И к тому же они получили дополнительное развитие и обоснование в его следующей книге “Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса”⁸. В ней он подтверждает свою позицию, что “мы не можем рассчитать риск и вероятность потрясений и редких событий, какими бы изощренными методами мы ни пользовались”⁹. А далее он излагает и обосновывает свою концепцию правильного реагирования на появление “черных лебедей” - “антихрупкость”.

В понимании Н.Н. Талеба, антихрупкость - это способность субъекта (в нашем случае - предпринимателя) реагировать на непредвиденные изменения условий хозяйствования таким образом, чтобы воздействие этих изменений при любом их характере приносило выгоду. Антихрупкость, в рамках этой концепции, не то же самое, что неуязвимость или эластичность. “То, что неуязвимо или эластично, под воздействием переменчивости и беспорядка останется лишь невредимым, в то время как то, что антихрупко, станет в итоге лучше”¹⁰.

Логичным выводом из этого является утверждение о полезности кризисов. “Если антихрупкость - это свойство всех естественных (и сложных) систем, которые сумели выжить, значит, лишая эти системы воздействия переменчивости, случайности и стресса, мы им, по сути, вредим. В результате такие системы ослабнут, умрут или разрушатся. Мы сделали хрупкими экономику, наше здоровье, политическую жизнь, образование, почти все на свете... подавляя случайность и переменчивость”¹¹.

Конечно, некоторые из высказываемых Н.Н. Талебом положений носят явно эпатажный характер, и не со всеми его позициями мы могли бы согласиться, в частности, с принципиальной невозможностью предвидения будущих важных перемен. Думается, что и сам Н.Н. Талеб не считает, что эту принципиальность следует защищать до последнего патрона. Во всяком случае в его недавнем выступлении на Первом международном онлайн-форуме “Мир после коронавируса: взгляд из сердца Евразии”, состоявшемся в Уфе 28 апреля 2020 г., неожиданно, но, по видимому, не случайно прозвучало, что об

этой пандемии можно говорить как о “сером лебеде”, потому что мы знаем механизмы распространения этой пандемии, а значит мы знаем, как с ней бороться”¹².

Понятно, что речь идет в данном случае не о цветовых оттенках, а об отступлении от принципа деления “либо черное - либо белое”. Вполне может быть и серое. А это значит, что с той или иной степенью доказательности и точности могут предсказываться многие значимые события будущего.

Подтверждением может послужить та же самая пандемия COVID-19. Хотя ее появление выглядело совершенно непредсказуемым, на самом деле предсказания были. И их было немало. Достаточно указать на высказывания крупнейшего футуролога планеты Джерома Гленна. В его текстах последнего времени прямо говорилось, что в ближайшие годы нас ожидают эпидемии как новых вирусов, так и вернувшихся старых¹³. Говорилось и о том, что надо разработать глобальный план реагирования на эти опасности. Но слова его прозвучали как вопль вопиющего в пустыне.

Таким образом, в новом мире для нас открываются две возможности, отнюдь не исключающие, а наоборот, дополняющие одна другую. Первая состоит в совершенствовании методов прогнозирования, с тем чтобы, используя возможности современных информационных технологий, в том числе средств сбора и обработки больших массивов данных, пытаться выявить надувающиеся пузыри, синергетические эффекты накладываемых событий, кризисы и катастрофы, равно как и появление новых методов предупреждения социальных катаклизмов, лечения болезней, расширения пространств человеческого обитания и т.п.

Вторая возможность (и мы бы добавили - безусловная необходимость) - признание недостижимости полной определенности в отношении будущего и формирование у себя компетенций, необходимых для выживания (а желательно - для процветания) в этом новом для нас VUCA-мире.

Конечно, для этого, кроме компетенций, нужно еще многое, в том числе большие базы данных, соответствующие инструментальные средства для работы с ними, разумное политическое и экономическое устрой-

ство. Но ключевым условием является наличие соответствующих человеческих качеств, или, как ныне говорят, компетенций.

На ключевую роль человеческих качеств в грядущем слабопредсказуемом мире обращали особое внимание еще основатели Римского клуба. Книга его первого президента Аурелио Печчеи, в которой была изложена философия этого своеобразного объединения глобалистов-интеллектуалов, так и называется - "Человеческие качества"¹⁴. Сейчас, спустя полвека, идеи этого клуба, разумеется, кажутся нам в какой-то степени наивными. Но в более конкретной, привязанной к сегодняшним реалиям постановке утверждение о решающей роли человеческих качеств стало, похоже, еще более актуальным.

Заглядывая в будущее с целью сформировать адекватные его условиям и требованиям компетенции входящих в жизнь молодых людей, мы обнаруживаем, что не знаем, чему их надо учить. Незнание относится не только к отдаленной, но даже и среднесрочной перспективе. Какие конкретно профессии окажутся востребованы в будущем социуме, какими знаниями и умениями должен обладать молодой человек, чтобы он смог найти применение своим способностям - эти вопросы сейчас все более и более занимают умы людей. Как ответ на эти вопросы, появляются публикации списков отмирающих профессий, списки профессий будущего, столь же субъективные и малообоснованные, как и нормативные требования к компетенциям, устанавливаемые регулятором в образовательных стандартах.

Бизнес и иные работодатели, понятно, хотели бы получить от системы образования специалиста, готового сразу приступить к работе. Поэтому им ближе практико-ориентированное обучение. Для самих же обучающихся оно таит неприемлемые риски. В условиях быстрого обновления профессий узко "заточенный" специалист рискует в самом коротком времени оказаться безработным и начинать все сначала.

Если система образования будет ориентироваться на интересы обучающихся, то ее задачей становится не практико-ориентированная подготовка, а формирование у обучающихся преадаптивности - способности приспособления к еще неведомым условиям. В

этом случае образование на его первых этапах должно быть фундаментальным (фундаментальность - база для гибкости), далее оно должно длиться всю жизнь (life-long learning). Роль дополнительного образования при этом, естественно, должна кардинально измениться, фактически оно станет не дополнительным, а основным. Из этого вытекает и такое свойство, как индивидуальная образовательная траектория для каждого обучающегося.

Изложенная выше концептуальная картина достаточно широко представлена в трудах ученых, занимающихся образовательной, социальной и экономической тематикой¹⁵. Здесь же важно подчеркнуть, что речь идет о главных факторах успеха и главных факторах риска в становящемся ныне при нашем участии в среде нашего обитания VUCA-мире. Учитывая, что вхождение в этот мир идет с экспоненциальным ускорением, а образовательная система инерционна по своей природе, к ее необходимому преобразованию следовало бы приступить незамедлительно.

Использование для этого именно нынешней кризисной ситуации, учитывая, что сопряжение в ней экономических тягот с мощным психологическим дискомфортом вследствие режима вынужденной самоизоляции повышает восприимчивость людей к переменам, было бы удачным решением.

Заключение

В последнее время часто приходится слышать, что мир после победы над COVID-19 не возвратится в прежнее состояние. Это обнадеживающая весть. Она подтверждает, что российский бизнес все-таки обладает некоей толикой антихрупкости, что он извлекает определенные уроки из переживаемого кризиса, в том числе из пандемии новой коронавирусной инфекции.

Предпринимательское сообщество, представленное преимущественно малым и средним бизнесом, испытывало сильный стресс, проявило в связи с ним способность к консолидации, волю к выживанию и, главное, понимание необходимости менять сложившийся порядок вещей. Речь идет, прежде всего, об изменениях бизнес-моделей и технологий с учетом сигналов, поступающих из будущего. Самые актуальные из них - это сигналы о необходимости трансформации характера

производимого продукта (не вещи, а услуги), кастомизации и интернационализации производства, его переводе на “цифру”.

Причем эти сигналы идут сейчас к бизнесу не из некоего далекого будущего, доступного лишь гениальным визионерам. Они идут из самого близкого, по существу, из настоящего времени. Они уже поступили. И они уже восприняты. Правда, восприняты не всем бизнес-сообществом, а преимущественно той его частью, которая получила правильное бизнес-образование. Но и это можно считать хорошим результатом.

Что же касается властных структур и научного сообщества, то результаты их тестирования на антихрупкость не внушают оптимизма. В этих кругах высказывается как бы согласие с тезисом об использовании вызванной пандемией кризисной ситуации как опоры для существенных перемен в технологиях производства и управления, в отраслевой структуре экономики и в экономической политике. Но в реальности мало что меняется. Практическая направленность антикризисных действий регулирующих органов сводится в основном к минимизации негативных последствий пандемии, а экономическая наука не имеет достаточных возможностей (как статусных, так и ментальных) для того, чтобы предъявить убедительные аргументы в пользу иного курса.

Благодарности

Авторы выражают благодарность университетским коллегам, принявшим участие в формировании программы и проведении мониторинга финансово-экономического состояния отдельных сфер деятельности, оказавшихся в зоне риска, “COVID-19: угрозы и вызовы для экономики Самарской области”, и в их числе прежде всего доценту Н.В. Полянковой как самому деятельному участнику рабочей группы. Материалы исследования не только внесли большой вклад в выработку программы антикризисных действий Правительства Самарской области, но и, как мы полагаем, будут полезны для теоретического переосмысления всей проблематики взаимодействия экономической практики и науки.

Большое значение для осмысления и изложения в доступной форме материала статьи имели регулярные встречи и дискуссии

авторов со студентами, преподавателями и специалистами в рамках Клуба экономического мышления, действующего в “Точке кипения” СГЭУ. Участникам и организаторам этих встреч, и прежде всего доценту И.А. Светкиной, наша благодарность.

И наконец, нельзя не отметить вдохновляющую роль Союза профессиональных управляющих “Клуб директоров Самарской области” (президент А.П. Жабин, исполнительный директор В.Н. Егоров), члены которого сразу после появления первых признаков пандемии стали генерировать интересные и весьма практичные идеи относительно взаимопомощи, а также инициативные предложения в адрес правительственных структур.

¹ *Тaleb Н.Н.* Черный лебедь. Под знаком неопределенности. Москва : КоЛибри : Азбука-Аттикус, 2012.

² См., например: *Зирченко Л.А.* Совершенствование системы управления рисками в процессе развития предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2019. 165 с.; *Махиянова М.А.* Управление рисками как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2017. 150 с.; *Друзенко А.В.* Развитие методов управления предпринимательскими рисками инвестиционно-строительного проекта на основе проактивной парадигмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2017. 149 с.

³ См., например: *Белов П.Г.* Управление рисками, системный анализ и моделирование. В 3 ч. Ч. 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва : Юрайт, 2019. 211 с.; *Казанова Н.А.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2020. 208 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1044244> (дата обращения: 01.05.2020).

⁴ См.: *Бирюкова Е.А.* Моделирование и управление предпринимательскими рисками в современных условиях // Вестник ЧелГУ. 2015. № 11 (366). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-i-upravlenie-predprinimatelskimi-riskami-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 01.05.2020); *Мазена Н.В.* Сущность и содержание предпринимательских рисков на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-predprinimatelskih-riskov-na-predpriyatii> (дата обращения: 01.05.2020); Gartner: пандемия коронави

руса показала, что привычные методы управления рисками устарели. 01.04.2020. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=144248> (дата обращения: 22.04.2020).

⁵ *Агеева О.* ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса. 21.03.2020. URL <https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d> (дата обращения: 25.04.2020).

⁶ См. подробнее: Льготы для малого и среднего бизнеса в связи с коронавирусом. 20.04.2020. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/99651-lgoty-dlya-malogo-i-srednego-biznesa-v-svyazi-s-koronavirusom-v-2020-godu> (дата обращения: 26.04.2020).

⁷ *Кунин В.А.* Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика). Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петерб. акад. управления и экономики, 2011. С. 8-17.

⁸ *Тaleb Н.Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. Москва : КоЛибри : Азбука-Аттикус, 2017.

⁹ Там же. С. 28.

¹⁰ Там же. С. 43.

¹¹ Там же. С. 22.

¹² *Нассим Taleб:* Пандемия коронавируса - это "серый лебедь", а не "черный". URL: <http://www.bashinform.ru/news/1445066-nasim-taleb-pandemiya-koronavirusa-eto-seryu-lebed-a-ne-chyernyy/> (дата обращения: 02.05.2020).

¹³ *Лукиша П.* "То, с чем мы столкнулись сейчас - репетиция". 03.04.2020. URL: <https://www.skolkovo.ru/sp/anti-fragility/article/asmolovshamenkov-luksha-po-itogam-antihrupkosti/> (дата обращения: 10.05.2020).

¹⁴ *Печчеи А.* Человеческие качества. Москва : Прогресс, 1980.

¹⁵ *Мау В.* Двойной шок: экономический кризис из-за пандемии может пойти не по тому сценарию, к которому готовятся страны. 30.04.2020. URL: [https://www.forbes.ru/biznes/399381-dvoynoy-shok-ekonomicheskij-krizis-iz-za-pandemii-mozhet-poyti-ne-po-tomu-scenariyu-k\(Lfnf](https://www.forbes.ru/biznes/399381-dvoynoy-shok-ekonomicheskij-krizis-iz-za-pandemii-mozhet-poyti-ne-po-tomu-scenariyu-k(Lfnf) (дата обращения: 07.05.2020); *Мау В.* Экзамен на пандемию: как вузы встречают новый вызов. 13.05.2020. URL: <tps://www.rbc.ru/opinions/society/13/05/2020/5ebaa24e9a794770bafc586e> (дата обращения: 14.05.2020).

Поступила в редакцию 15.05.2020 г.

ENTREPRENEURSHIP RISK MANAGEMENT OR THE “BLACK SWAN” COVID-19 AS ANTI-FRAGILITY TEST

© 2020 A.P. Zhabin, E.V. Volkodavova, E.A. Kandrashina*

The economic crisis, triggered by the pandemic of the new coronavirus infection COVID-19, which began in March 2020, has a complex nature and difficult to predict consequences. Nevertheless, anti-crisis measures are taken at all levels of government. The basis for the selection of these measures is an assessment of risks that may be critical to the life of enterprises and industries. Risk assessment as an element of risk management is undoubtedly important and therefore deserves a thorough comprehensive analysis. In the light of the struggle against the human pandemic COVID-19, which is being endured by humanity, the authors consider the nature of risky activities and the resulting conceptual line for managing the course of economic development, including the problem of determining the direction of anti-crisis measures.

Keywords: risk management, entrepreneurial risks, black swans, antifragility, competencies of the future, VUCA world, COVID-19 pandemic.

Highlights:

- ◆ traditional methods of risk assessment and risk management, effectively used in times of stable development of the economy, are insufficient in conditions of high uncertainty. In the current conditions, a fundamental extension of the range of risk factors to be considered and a change in the readiness of business structures for the appearance of “black swans” are necessary;
- ◆ crisis situations like the one that arose in the spring of 2020 in connection with the COVID-19 pandemic are triggers of changes prepared by the previous development course, and should be overcome and used to supplement the databases of reasons and conditions of their occurrence to develop competencies for doing business in a high-risk environment (anti-fragility properties);
- ◆ the roots of the current economic crisis are revolutionary changes in the economy and society generated by accelerating technological development: the dominant role of services in social production, customization, digitalization and globalization;
- ◆ considering the nature of the crisis phenomena, a classification of risks, a methodological basis for risk management, and, most importantly, work to overcome the crisis should be built. It should be aimed not at a speedy return to the pre-crisis state, but at a transition to a new state adequate to the future business environment.

Received for publication on 15.05.2020

* Alexander P. Zhabin, Doctor of Economics, Professor, Head of Management Department. E-mail: apzhabin@yandex.ru; Elena V. Volkodova, Doctor of Economics, Professor. E-mail: vev.sseu@gmail.com; Elena A. Kandrashina, Doctor of Economics, Professor. E-mail: el.ka2003@mail.ru. - Samara State University of Economics.