

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s3 / 2025, Vol. 17, Iss. s3 <https://esj.today/issue-s3-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/42FAVN325.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Черкасова, Н. Я. Развитие системы управления рисками организации в условиях нестабильности /
Н. Я. Черкасова, О. В. Лифановская // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s3. — URL:
<https://esj.today/PDF/42FAVN325.pdf>.

For citation:

Cherkasova N.Ya., Lifanovskaya O.V. Development of the risk management system of an organization in the context of instability. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s3): 42FAVN325. Available at:
<https://esj.today/PDF/42FAVN325.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Черкасова Надежда Ярославовна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: ms.cherkasova.n@yandex.ru

Лифановская Оксана Владимировна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Экономической безопасности и управления рисками»
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: OVKonovalova@fa.ru

Развитие системы управления рисками организации в условиях нестабильности

Аннотация. В современных реалиях глобальной экономической волатильности и многофакторной неопределенности эффективное управление рисками превратилось в фундаментальный элемент стратегического менеджмента организаций. Представленное исследование посвящено комплексному анализу актуальных подходов и механизмов построения адаптивной системы управления рисками (СУР) в организациях, функционирующих в условиях повышенной турбулентности внешней среды. Концептуальной основой работы выступает тезис о необходимости трансформации традиционных реактивных моделей риск-менеджмента в интегрированные проактивные системы, позволяющие не только минимизировать негативные последствия рисков событий, но и конвертировать потенциальные угрозы в источники конкурентных преимуществ. Авторами детально рассмотрена структурно-функциональная архитектура современной СУР, включающая восемь взаимосвязанных компонентов: политику в области управления рисками, организационную структуру, процессуальную составляющую, реестр рисков, методологическую базу, планы реагирования, информационно-аналитическую инфраструктуру и корпоративную культуру риск-менеджмента. Методологическая ценность исследования заключается в разработке многоуровневой классификации рисков, объединяющей пять ключевых категорий: экономико-финансовые, технологическо-операционные, регуляторно-правовые, экологическо-климатические и репутационные риски. Для каждой категории предложены специфические методики идентификации, анализа и оценки, соответствующие современным международным стандартам ISO 31000:2018, COSO ERM и FERMA. Особую практическую значимость представляет сравнительный анализ централизованной и децентрализованной моделей СУР с выявлением преимуществ и ограничений каждого подхода. Авторы аргументированно демонстрируют, что выбор оптимальной модели должен осуществляться с учетом масштаба

деятельности, организационной структуры и отраслевой специфики компании. При этом отмечается, что даже в отсутствие формализованных процедур риск-менеджмента многие организации реализуют элементы риск-ориентированного подхода через управленческую вертикаль и горизонтальные коммуникации. Инновационным аспектом исследования становится обоснование необходимости цифровизации процессов риск-менеджмента с внедрением специализированных программных продуктов, в частности автоматизированной информационной системы KG Risk. Авторами подробно рассмотрены функциональные возможности данной платформы, включая инструменты идентификации, анализа, мониторинга и визуализации рисков, а также прогнозирования потенциальных угроз на основе многофакторного анализа данных.

Ключевые слова: управление рисками; система управления рисками; конкурентные преимущества; современные технологии; цифровизация процессов; риск-менеджмент; международные стандарты

Введение

В сложившихся условиях глобальной экономической турбулентности управление рисками приобретает первостепенное значение в организационной стратегии современных компаний, становясь фундаментальным фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого функционирования бизнес-структур. Нарастающая волатильность финансовых рынков, усложнение регуляторной среды, стремительная технологическая эволюция и геополитическая напряженность формируют многогранный спектр угроз, потенциально способных подорвать финансовую стабильность организаций и нивелировать их перспективы стратегического развития.

Актуальность формирования интегрированной системы управления рисками (СУР) существенно возрастает в контексте интенсификации конкурентной борьбы, прогрессирующих требований к транспарентности корпоративных процессов и ужесточающихся обязательств в сфере устойчивого развития. Императивность эффективного риск-менеджмента обусловлена одновременным воздействием экзогенных и эндогенных дестабилизирующих факторов: неустойчивость рыночной конъюнктуры, трансформация нормативно-правовых рамок, появление инновационных технологий и усиление конкурентного давления сочетаются с внутренними вызовами, связанными с качеством бизнес-процессов, квалификационным уровнем персонала и параметрами финансовой устойчивости.

В современной управленческой парадигме риск-менеджмент рассматривается как неотъемлемый компонент корпоративной системы управления и долгосрочной бизнес-стратегии. Многочисленные корпорации внедряют комплексные системы управления рисками, интегрированные во все иерархические уровни управленческой структуры, что обеспечивает оперативную идентификацию потенциальных угроз и принятие обоснованных превентивных мер.

Основополагающей целью проводимого исследования является комплексный анализ существующих подходов к управлению рисками в организациях.

Объектом настоящего исследования выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе идентификации, оценки, контроля и минимизации рисков в хозяйственной деятельности современных предприятий.

Предметная область исследования сконцентрирована на методологических принципах, инструментах и подходах к формированию интегрированной системы управления рисками.

1. Методы и материалы

Теоретико-методологический базис построения систем управления рисками формируется на основе международных стандартов и концептуальных подходов, определяющих принципиальные аспекты и последовательность этапов процесса риск-менеджмента. К авторитетным нормативным документам в данной области относятся стандарт ISO 31000:2018 (ГОСТ Р ИСО 31000-2019 в российской адаптации), концептуальный фреймворк COSO ERM (Enterprise Risk Management) и методология FERMA, разработанная Европейской федерацией ассоциаций риск-менеджмента. Несмотря на терминологические различия, указанные подходы конвергируют к единому методологическому пониманию: эффективный риск-менеджмент должен характеризоваться системностью, проактивностью и глубокой интеграцией в общую организационную систему управления.

Концептуальную основу исследования формируют работы: А.Э. Ахмедова [1], М.В. Винниковой [2], А.Ю. Алешиной [3], Н.В. Капустиной [4], В.А. Кайтмазовой [5], Б.О. Хашир [6], Е.В. Доценко [7], А.Г. Рубина [8], Т.Л. Харламовой [9], Е.В. Каточкова [10].

2. Результаты и обсуждение

Управление рисками в современном бизнесе является одним из ключевых факторов устойчивости и конкурентоспособности организации. В условиях экономической нестабильности, растущей волатильности рынков, высокой технологической и регуляторной неопределенности компании сталкиваются с широким спектром угроз, способных повлиять на их финансовую устойчивость и стратегическое развитие. Актуальность формирования эффективной системы управления рисками (СУР) возрастает в условиях ужесточения конкурентной среды, роста требований к прозрачности процессов и обязательств по устойчивому развитию.

Необходимость эффективного управления рисками обусловлена возросшей неопределенностью внешней среды (колебания рынка, изменение регуляторных требований, появление новых технологий и конкурентов и т. п.), а также внутренними факторами (состояние бизнес-процессов, квалификация персонала, финансовая устойчивость). Поэтому управление коммерческими рисками рассматривается сегодня как неотъемлемая часть системы корпоративного управления и долгосрочной стратегии бизнеса. Многие крупные компании внедряют у себя корпоративные системы управления рисками, интегрированные во все уровни управления, что позволяет им своевременно выявлять угрозы и принимать обоснованные решения по их нейтрализации.

Теоретические основы построения системы управления рисками базируются на ряде международных стандартов и концепций, которые задают общие принципы и этапы процесса риск-менеджмента. К наиболее авторитетным документам относятся стандарт ISO 31000:2018 (ГОСТ Р ИСО 31000-2019 на русском языке) — руководящие указания по менеджменту риска¹, рамочная концепция COSO ERM (Enterprise Risk Management) и стандарт FERMA (Европейской федерации ассоциаций риск-менеджмента).²

Несмотря на различия в терминологии, эти подходы сводятся к единому пониманию: риск-менеджмент должен быть систематическим, проактивным и интегрированным в общую систему управления организацией [11].

¹ ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines», IDT).

² FERMA Risk Management Standard. Режим доступа URL: <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>.

Процесс управления рисками часто представляется в виде цикла, включающего последовательность взаимосвязанных этапов.³ В упрощенном виде этот процесс можно описать так:

1. Идентификация рисков — выявление потенциальных рисков, которые могут повлиять на деятельность организации, с описанием их характера и области возникновения. На этом этапе формируется реестр рисков предприятия.
2. Анализ и оценка рисков — определение вероятности реализации каждого риска и масштабов возможных последствий. Применяются как качественные методы, так и количественные. Цель анализа — отнести риски к определенной категории (например, высокие, средние или низкие) и определить приоритеты для реагирования.
3. Разработка мер реагирования — выбор методов управления каждым выявленным существенным риском. Сюда входит разработка стратегии обращения с риском: можно избежать риска, снизить его вероятность, передать третьей, либо принять риск.
4. Реализация плана и контроль — внедрение выбранных мер управления рисками в деятельность организации и мониторинг их исполнения. Внутренний контроль и аудиторские процедуры позволяют отслеживать, насколько эффективно выполняются меры реагирования, и соблюдаются ли установленные регламенты.
5. Мониторинг и пересмотр — постоянное наблюдение за изменением уровня рисков и результатов принятых мер, а также корректировка стратегии риск-менеджмента при изменении внешних или внутренних условий. На этом этапе происходит оценка достигнутых результатов и, при необходимости, внесение изменений в процессы риск-менеджмента.

Важной теоретической основой является системный подход: СУР рассматривается как целостная система, состоящая из взаимосвязанных элементов — субъектов управления рисками (руководство, риск-менеджеры, комитеты по рискам) и объектов управления (собственно риски, точнее, процессы и активы, подверженные рискам). Такое представление означает, что для эффективного функционирования системы необходимо определить организационную структуру риск-менеджмента — кто отвечает за идентификацию и анализ рисков, кто принимает решения по реагированию и кто контролирует выполнение.

Система управления рисками включает в себя следующие основные элементы, обеспечивающие её системность, последовательность и результативность:

1. Политика в области управления рисками.
2. Организационная структура системы управления рисками.
3. Процесс управления рисками.
4. Реестр рисков.
5. Методологическая база управления рисками.
6. Планы реагирования на риски.
7. Информационные технологии и автоматизация.
8. Культура управления рисками.

Рассмотрим каждый из элементов системы управления рисками более подробно.

³ ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines», IDT).

Политика в области управления рисками — базовый документ, определяющий цели, задачи, принципы и общие подходы к управлению рисками в организации. Она устанавливает рамки допустимого риска (риск-аппетит), разграничивает зоны ответственности, определяет процедуры взаимодействия между подразделениями и служит ориентиром для разработки внутренних регламентов. Политика утверждается на уровне совета директоров или генерального директора.

Организационная структура системы управления рисками включает органы и должностных лиц, ответственных за реализацию процедур управления рисками. В зависимости от масштаба компании могут быть выделены: департамент по управлению рисками, комитет по рискам, риск-координаторы в бизнес-подразделениях, а также владельцы рисков, ответственные за конкретные процессы.⁴

Процесс управления рисками — это последовательность этапов:

1. Идентификация рисков: сбор информации о потенциальных угрозах.
2. Оценка рисков: количественный и/или качественный анализ вероятности и последствий.
3. Разработка мер реагирования: выбор стратегий по управлению рисками (избежание, снижение, передача, принятие).
4. Мониторинг и пересмотр: постоянный контроль и адаптация системы в случае изменения внешней или внутренней среды.

Реестр рисков — централизованная база данных, содержащая полную информацию о рисках организации. В реестре указываются источники возникновения, владельцы рисков, описания последствий, уровни остаточного и допустимого риска, меры по снижению риска и дата последней актуализации.

Методологическая база — совокупность применяемых методик и инструментов оценки и анализа рисков, стратегий и методов управления рисками.

Планы реагирования на риски — формализованные документы, в которых прописаны конкретные мероприятия по управлению каждым риском, ответственные исполнители, сроки реализации, ресурсы и контрольные точки.

Информационные технологии и автоматизация — обеспечивают сбор, обработку, хранение и визуализацию информации о рисках. В современных компаниях используются платформы SAP GRC, Risk Management Studio, 1C: Риск-менеджмент, специализированные BI-инструменты и ERP-системы. ИТ-решения позволяют интегрировать СУР с другими бизнес-процессами и оперативно реагировать на изменения

Культура управления рисками — важнейший нематериальный компонент, охватывающий поведение, установки и ценности персонала, связанные с рисками.

Одним из ключевых условий эффективного функционирования СУР является не только наличие всех необходимых компонентов, но и их скоординированное и взаимосвязанное взаимодействие. Элементы формируют единую интеграционную среду, в которой каждый компонент усиливает и поддерживает другие.

Таким образом, взаимодействие между компонентами СУР создает замкнутый цикл управления рисками, в котором:

⁴ Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебник для среднего профессионального образования / под редакцией П.В. Иванова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 350 с. 7.

- политика по управлению рисками определяет направление риск-менеджмента в организации;
- структура системы управления рисками позволяет эффективно реализовать управленческие функции и взаимосвязи между ними;
- методология по управлению рисками обеспечивает единые подходы в компании и точность оценки и принятия управленческих решений в рамках выбранной стратегии управления рисками;
- реестр рисков служит хранилищем информации и базой для анализа и оценки рисков, а также для обоснования направлений развития компании в целом;
- план реагирования запускает антирисковые мероприятия и дает возможность назначить ответственных лиц и сроки исполнения мероприятий, а в дальнейшем оценить эффективность предложенных стратегий и мер;
- использование информационных технологий по оценкам специалистов поддерживает прозрачность и скорость риск-менеджмента;
- риск-культура объединяет и укрепляет все процессы, вовлекает в риск-менеджмент каждого сотрудника компании, обеспечивает проактивность.

Следует отметить, негативным фактом в управлении рисками является то, что в организации может отсутствовать формализованный документ, регламентирующий цели, принципы и процедуры управления рисками — политика по управлению рисками. При этом в работе с партнерами в текстах договоров с поставщиками и заказчиками прямо указываются возможные риски и механизмы ответственности сторон, что позволяет частично компенсировать отсутствие формальной риск-политики. Такая практика говорит о наличии элементов риск-ориентированного мышления на уровне управленческой культуры, несмотря на отсутствие внутренней нормативной базы.⁵

В большинстве современных компаний отсутствует специализированное подразделение по управлению рисками, что, на первый взгляд, может восприниматься как признак неразвитости системы риск-менеджмента. Однако на практике функции управления рисками в организации могут быть распределены между техническим и финансовым отделами, а также реализовываться через управленческую вертикаль.⁶

Функции по выявлению и анализу рисков могут быть возложены на генерального директора, заместителя генерального директора по сервису, ведущих специалистов, руководителей проектов, а также на сотрудников финансового отдела, включая старшего экономиста и финансового контролёра. Такой подход соответствует децентрализованной модели управления рисками, при которой ответственность за определение и минимизацию рисков возлагается непосредственно на руководителей функциональных подразделений⁷. Существенное значение имеет проведение совещаний в экстренном и плановом режиме, где обсуждаются последствия инцидентов и меры по их устранению. Такие совещания выполняют роль оперативного анализа и коллективной экспертизы рисков, особенно в производственной и логистической сферах. Стоит отметить, что совещания по вопросам рисков в компаниях при децентрализованной СУР могут проводиться регулярно. Сильной стороной является то, что в

⁵ Рягин, Ю.И. Рискология: учебник для вузов / Ю.И. Рягин — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 529 с. 5.

⁶ Сорокин В.Н. Современные подходы к построению СУР. — М.: Академкнига, 2021.

⁷ Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов / под редакцией И. П. Хоминич. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 569 с. 4.

ряде случаев принимаемые меры носят стратегический характер (например, пересмотр условий работы с подрядчиками или отказ от неблагонадёжных поставщиков), что свидетельствует о переходе от реактивной модели к элементам проактивного управления рисками.

Идентификация источников возникновения рисков невозможно без предварительного анализа основных бизнес-процессов, на которых строится деятельность предприятия. Как показывает практика, наибольшая концентрация рисков приходится на этап заключения договоров, поскольку в этот момент закладываются технические параметры, условия поставки, штрафные санкции, ответственность за срыв сроков и другие ключевые факторы во взаимодействии с партнером. Именно на этом этапе происходит разработка плана выполнения работ, который проходит обязательное согласование с партнёром.

Кроме того, в деятельности промышленных предприятий одним из критически важных этапов является процесс обеспечения оборудованием и комплектующими. Заказчики (особенно крупные корпорации) осуществляют жесткую проверку не только подрядчиков, но и поставщиков материалов, включая верификацию заводов-изготовителей через службу безопасности. Это позволяет минимизировать технологические и репутационные риски ещё до начала производственной фазы.

В результате идентификации рисков компания получает возможность оценить риски компании и расставить приоритеты с целью концентрации своих усилий на самых важных аспектах деятельности, подверженных или негативным влияниям, или имеющим шансы на успех. Для анализа рисков обычно применяется комплексный подход, сочетающий как качественные, так и количественные методы. Комплексное использование этих методов позволяет всесторонне оценить значимость выявленных угроз и определить приоритеты управления ими⁸.

Оценка текущих подходов к идентификации и оценке рисков. В рамках действующей практики современных компаний применяются разнообразные методы оценки рисков:

- **матрица вероятности и последствий риска** — позволяет классифицировать риски по уровням их значимости, выделяя критические зоны для реагирования;
- **метод экспертных оценок** — активно применяется на совещаниях с участием руководителей и профильных специалистов;
- **АВС-анализ рисков** — применяется для выявления ключевых угроз по степени влияния на деятельность и расстановки приоритетов для принимаемых мер;
- **балльное ранжирование** — используется для комплексной оценки рисков по нескольким критериям.

Для выбора направления совершенствования СУР необходимо прежде всего провести всестороннюю идентификацию и классификацию рисков на основе данных компании. Каждая организация в современных условиях хозяйствования сталкивается с рядом ключевых рисков, которые в результате анализа информации о внутренней и внешней средах функционирования организации, могут быть сгруппированы по следующим категориям:

1. Экономические и финансовые риски.
2. Технологические и операционные риски.
3. Регуляторные и правовые риски.

⁸ Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Гэлаи, В.Б. Минасян, Р. Марк — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 388 с. 3.

4. Экологические и климатические риски.
5. Репутационные риски.

Безусловно, данный перечень не является исчерпывающим, и каждая группа включает большое разнообразие рисков в результате их декомпозиции. Рассмотрим каждую группу более подробно.

Экономические и финансовые риски. К этой группе относятся угрозы, способные негативно повлиять на финансовое состояние и доходы компании. В их числе: колебания цен на нефть (снижение цен может уменьшить инвестиции заказчиков в сервисное обслуживание и снизить спрос на услуги компании) рост стоимости материалов и комплектующих (удорожание запчастей и расходных материалов повышает себестоимость услуг, особенно в условиях ограничений на импорт из-за текущей геополитической ситуации) проблемы с платежеспособностью клиентов (задержки платежей со стороны заказчиков ухудшают финансовые показатели и ликвидность компании. Эти риски напрямую влияют на выручку, затраты и денежные потоки организации.

Технологические и операционные риски. Данная категория объединяет риски, связанные с производственными процессами, оборудованием и персоналом в организации. Во-первых, износ и поломка оборудования — выход из строя установок и приборов может привести к срыву сроков обслуживания клиентов и дополнительным затратам на замену техники за счет компании. Вероятность такого события оценивается экспертами как 25–30 %, причем до 80 % случаев поломок обусловлены человеческим фактором (неправильной эксплуатацией). Во-вторых, несоответствие новым стандартам и требованиям — в отрасли регулярно появляются новые стандарты ремонта и диагностики, требующие инвестиций в обновление технологий; отставание в этой сфере создаёт риск потери конкурентоспособности. В-третьих, сбои в цепочках поставок — задержки в поставке запчастей и комплектующих из-за нарушений логистики (в частности, импортных поставок) напрямую влияют на выполнение компанией контрактных обязательств.

Регуляторные и правовые риски. В эту группу входят риски, связанные с соблюдением нормативных требований и договорных обязательств.⁹

Экологические и климатические риски. Компания выполняет работы под открытым небом, поэтому подвержена влиянию природных факторов. Основным фактором риска здесь являются природные катаклизмы и экстремальные погодные условия.

Репутационные риски. К этой категории относится риск событий, наносящих ущерб деловой репутации и имиджу компании. Прежде всего, это несчастные случаи и аварии на объектах — любые инциденты, связанные с техническими неисправностями или нарушением техники безопасности, могут негативно сказаться на репутации любой организации. Компания уделяет большое внимание технике безопасности (проводит регулярные расследования инцидентов, т.н. «Молнии»), однако факт серьезного происшествия может подорвать доверие заказчиков и партнеров. Этот риск имеет низкую частоту проявления, но крайне высокую потенциальную ущербность, поэтому относится к числу значимых для руководства.

Несмотря на отсутствие формального риск-реестра, организация может использовать практические подходы к оценке рисков, что позволяет принимать управленческие решения на основе эмпирических и аналитических данных, что может свидетельствовать о наличии зачатков методологической зрелости в компании.

⁹ Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. 2.

Система реагирования на риски в современных компаниях имеет чаще реактивный характер, то есть мероприятия предпринимаются в момент наступления риска, а не до него. Вместе с тем, при повторяющихся инцидентах (например, регулярной поломке определённой детали или затруднениях в логистике) организация осуществляет анализ причин и принимает корректирующие меры, включая, например, смену поставщиков и прочих партнеров.

Оценка информационной и технической поддержки СУР. Управление рисками в современных компаниях в большинстве случаев поддерживается простыми, но действенными инструментами: используются таблицы Excel, а также бухгалтерская и операционная информация из 1С. Тем не менее, информация вводится вручную, что увеличивает трудозатраты и снижает возможности для аналитики и визуализации. Снизить трудозатраты и получить более обоснованные данные в результате анализа рисков можно, например, при условии использования автоматизированных решений, таких как риск-реестры на базе 1С или специализированные BI-инструменты. Также отсутствуют инструменты для анализа рисков и их прогнозирования. В этой связи также следует сказать, что в компаниях часто просто нет квалифицированных аналитиков, а часть персонала считает, что результаты их оценок даже «мешают» эффективному менеджменту, который выстраивается на их опыте, но не подтверждён экономическим обоснованием.

Уровень вовлечённости руководства и персонала в процессы управления рисками очень важен для эффективного функционирования СУР. Анализ показал, что в современных компаниях наблюдается высокий уровень вовлечённости руководства в процессы управления рисками. Генеральный директор, его заместители, а также ключевые специалисты регулярно участвуют в обсуждении рисков и разработке стратегий по их минимизации. На текущий момент, как показал анализ, данная риск-культура чаще существует на уровне инициатив отдельных сотрудников и управленцев, но не поддерживается системно. Рядовой персонал может быть далек от решений, принимаемых руководством с целью минимизации рисков, и выполнять свои функции в рамках поставленных задач, реагируя на риски лишь после их возникновения. Повысить вовлеченность персонала можно посредством образовательных и командных мероприятий: внутренние инструктажи, обучение технике безопасности, мероприятия по повышению производственной дисциплины. Это формирует положительную корпоративную культуру, в которой риски воспринимаются как важный управленческий элемент, а не как случайные события.¹⁰

Наличие горизонтальных и вертикальных каналов коммуникации между исполнителями и менеджментом способствует эффективному информационному обмену, что является основой для построения зрелой СУР в будущем.

С целью совершенствования системы управления рисками предприятия можно предложить руководству компании перейти на централизованную модель СУР¹¹, которая предусматривает создание отдельного подразделения по управлению рисками. Такая модель обеспечивает высокую степень стандартизации и контроля.¹² Формирование отдельного подразделения позволит внедрить и поддерживать корпоративную культуру осознанного отношения к рискам.

¹⁰ Управление финансовыми рисками. Практический курс: учебник для вузов / под редакцией И.П. Хоминич — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 97 с.

¹¹ Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. 2.

¹² Абчук, В.А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 320 с. 6.

Внедрение в деятельность данного подразделения специализированной информационной систему АИС KG Risk повысит качество и эффективность принимаемых решений. АИС KG Risk — это автоматизированная информационная система, разработанная для управления рисками и обеспечения безопасности в различных сферах деятельности. Такие системы обычно используются для оценки, мониторинга и минимизации рисков, связанных с деятельностью организаций или отдельных проектов. Они могут включать в себя инструменты для анализа данных, прогнозирования потенциальных угроз и разработки стратегий по их предотвращению.

АИС KG Risk включает в себя следующие основные функции:

1. Идентификация рисков: система помогает выявлять потенциальные риски, которые могут повлиять на деятельность организации.
2. Анализ и оценка рисков: оценка вероятности и потенциального воздействия каждого риска для определения их приоритетности.
3. Мониторинг рисков: постоянное наблюдение за рисками и их изменениями, а также за эффективностью мер по их снижению.
4. Управление рисками: разработка и внедрение стратегий и мер по снижению или предотвращению рисков.
5. Отчетность и визуализация: создание отчетов и визуализация данных для представления информации о рисках в удобной для восприятия форме.
6. Интеграция с другими системами: возможность интеграции с другими информационными системами для получения и обмена данными.
7. Настройка и масштабируемость: гибкость в настройке системы под конкретные нужды организации и возможность масштабирования в зависимости от роста бизнеса.

Эти функции позволяют организациям эффективно управлять рисками, минимизировать их воздействие и принимать обоснованные решения на основе анализа данных. Внедрение специализированного программного продукта позволит оптимизировать работу и в целом систему управления рисками в положительную сторону.

Выводы

Таким образом, проведенное исследование подтвердило актуальность совершенствования системы управления рисками в организациях, особенно в условиях роста нестабильности и повышения требований к устойчивости бизнеса. В ходе анализа теоретических аспектов были обобщены современные подходы к управлению рисками, представлена классификация рисков, рассмотрены методы их оценки, включая экспертные и количественные, а также изучены модели реализации СУР. Это позволило создать методологическую основу для прикладного исследования.

Предложенные конкретные меры по совершенствованию СУР: создание специализированного подразделения, внедрение цифровой платформы KG Risk для автоматизации процессов — целесообразны для реализации на промышленных предприятиях среднего размера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахмедов, А.Э. Совершенствование механизма управления рисками машиностроительного комплекса в условиях нестабильности внешней среды / А.Э. Ахмедов, М.А. Шаталов // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. — 2015. — Т. 1. — С. 105–111. — EDN VHHQRL.
2. Винникова, М.В. Управление финансовыми рисками в условиях финансово-экономической нестабильности / М.В. Винникова // Центральный научный вестник. — 2017. — Т. 2, № 24S(41S). — С. 9–10. — EDN YODVFX.
3. Алешина, А.Ю. Управление рисками промышленных предприятий в условиях экономической и геополитической нестабильности / А.Ю. Алешина, А.А. Джусоева // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 6. — С. 378–383. — EDN UKZOXF.
4. Капустина, Н.В. Основные направления трансформации ресурсного обеспечения системы управления рисками организации / Н.В. Капустина, А.М. Панкрухина, В.Р. Сюнякова // Самоуправление. — 2022. — № 3(131). — С. 384–388. — EDN YBDFSB.
5. Кайтмазов, В.А. Экономическая безопасность российского государства и управление рисками в условиях экономической нестабильности / В.А. Кайтмазов — DOI 10.24412/2414-3995-2021-5-289-292. // Вестник экономической безопасности. — 2021. — № 5. — С. 289–292 — EDN DSPZCP.
6. Управление рисками экономической безопасности хозяйственных систем / Б.О. Хашир, Л.В. Московцева, Т.В. Корякина, А.Ю. Усанов — DOI 10.35266/2949-3455-2024-1-7. // Вестник Сургутского государственного университета. — 2024. — Т. 12, № 1. — С. 74–84 — EDN OINVJL.
7. Доценко, Е.В. Методологические основы управления предприятием в условиях неопределенности и риска / Е.В. Доценко, И.В. Вдовина // Научное мнение. — 2014. — № 5. — С. 15–23. — EDN SGGENH.
8. Рубин, А.Г. Комплексный подход к методам оценки рисков предприятия в условиях нестабильности деловой среды / А.Г. Рубин // Экономика: теория и практика. — 2009. — № 2(18). — С. 62–64. — EDN OJMIDD.
9. Харламова, Т.Л. Управление развитием предпринимательских структур в условиях нестабильности и рисков / Т.Л. Харламова, Л.А. Зирченко // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. — 2018. — № 3. — С. 37–41. — EDN VWFXTE.
10. Каточков, Е.В. Основные концептуальные подходы в развитии риск-менеджмента организации / Е.В. Каточков, Г.Л. Багиев // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2(38). — С. 384–387. — EDN OJOSJZ.
11. Фешина, С.С. Перспективные направления противодействия мелкой коррупции в России в условиях цифровой экономики / С.С. Фешина, О.В. Коновалова — DOI 10.26794/1999-849X-2018-11-5-92-99. // Экономика. Налоги. Право. — 2018. — Т. 11, № 5. — С. 92–99 — EDN YLXNBB.

Cherkasova Nadezhda Yaroslavovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: ms.cherkasova.n@yandex.ru

Lifanovskaya Oksana Vladimirovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: OVKonovalova@fa.ru

Development of the risk management system of an organization in the context of instability

Abstract. In the modern realities of global economic volatility and multifactor uncertainty, effective risk management has become a fundamental element of strategic management of organizations. The presented study is devoted to a comprehensive analysis of current approaches and mechanisms for building an adaptive risk management system (RMS) in organizations operating in conditions of increased turbulence of the external environment. The conceptual basis of the work is the thesis on the need to transform traditional reactive risk management models into integrated proactive systems that allow not only to minimize the negative consequences of risk events, but also to convert potential threats into sources of competitive advantages. The authors examined in detail the structural and functional architecture of a modern RMS, which includes eight interrelated components: risk management policy, organizational structure, procedural component, risk register, methodological base, response plans, information and analytical infrastructure and corporate risk management culture. The methodological value of the study lies in the development of a multi-level classification of risks that combines five key categories: economic and financial, technological and operational, regulatory and legal, environmental and climatic and reputational risks. For each category, specific methods of identification, analysis and assessment are proposed that correspond to modern international standards ISO 31000:2018, COSO ERM and FERMA. Of particular practical importance is the comparative analysis of the centralized and decentralized risk management models, identifying the advantages and limitations of each approach. The authors convincingly demonstrate that the choice of the optimal model should be made taking into account the scale of activities, organizational structure and industry specifics of the company. It is noted that even in the absence of formalized risk management procedures, many organizations implement elements of a risk-oriented approach through the management vertical and horizontal communications. An innovative aspect of the study is the justification of the need for digitalization of risk management processes with the introduction of specialized software products, in particular the automated information system KG Risk. The authors examine in detail the functionality of this platform, including tools for identifying, analyzing, monitoring and visualizing risks, as well as predicting potential threats based on multivariate data analysis.

Keywords: risk management; risk management system; competitive advantages; modern technologies; digitalization of processes; international standards