

Оценка и управление рисками предприятия в современных условиях

С.М. Нурыяхметова,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: Svetanur-agni@mail.ru)

О.А. Фатхутдинова,

канд. экон. наук, доцент, доцент/старший научный сотрудник Кафедры «Экономика и управление предприятием», Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти» (e-mail: fathutdinova@mail.ru)

Р.Р. Хамзин,

индивидуальный предприниматель «Хамзин Ренат Рамилевич» (Республика Татарстан, Арский район) (e-mail: Hamzin-renat@mail.ru)

А.А. Закиров,

генеральный директор, ООО «Юнион Спейс» (e-mail: Zakirov.akhmet@list.ru)

Аннотация. Исследование посвящено актуальным проблемам оценки и управления рисками в современных экономических условиях, характеризующихся повышенной волатильностью внешней среды. В работе проведено исследование новых вызовов, с которыми сталкиваются российские предприятия различных отраслей и масштабов деятельности - от рыночной турбулентности до технологических трансформаций и геополитической нестабильности. Целью данной статьи является анализ современных подходов к оценке и управлению рисками предприятия, а также обоснование роли проектного управления как инструмента повышения эффективности и устойчивости корпоративной деятельности. По результатам исследования предлагаются практические рекомендации по адаптации систем управления рисками к нестабильным рыночным условиям.

Abstract. The study is devoted to topical problems of risk assessment and management in modern economic conditions characterized by increased volatility of the external environment. The paper conducted a study of new challenges faced by Russian enterprises of various industries and scales of activity - from market turbulence to technological transformations and geopolitical instability. The purpose of this article is to analyze modern approaches to assessing and managing enterprise risks, as well as to substantiate the role of project management as a tool to increase the efficiency and sustainability of corporate activities. The study provides practical recommendations for adapting risk management systems to volatile market conditions.

Ключевые слова: риски, управление рисками, интегрированные системы риск-менеджмента, санкции, методы оценки рисков, ESG-факторы, PMS-системы.

Keywords: risks, risk management, integrated risk management systems, sanctions, risk assessment methods, ESG factors, PMS systems.

В условиях глобализации экономики, цифровой трансформации и возрастающей волатильности рынков управление рисками становится ключевым элементом обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятий. Современные вызовы, такие как геополитическая нестабильность, технологические изменения, изменение климата и пандемии, требуют от организации комплексного подхода к идентификации, оценке и минимизации рисков факторов. В этой связи актуальность исследования методов и инструментов управления рисками значительно возрастает, поскольку традиционные подходы зачастую оказываются недостаточно эффективными в динамично меняющейся бизнес-среде. Управление экономическими рисками становится неотъемлемой частью стратегического менеджмента, позволяя предприятиям не только справляться с неопределенностью, но и использовать возможности, возникающие в нестабильных условиях [1]. Особое значение приобретают методы количественной и качественной оценки рисков, включая стресс-тестирование, сценарный анализ и использование big data для прогнозирования кризисных ситуаций. Кроме того, возрастает роль интегрированных систем риск-менеджмента (ERM), которые позволяют предприятиям комплексно управлять финансовыми,

операционными, стратегическими и репутационными рисками. В отличие от традиционных методов, ERM предполагает скоординированные действия всех подразделений компании, что позволяет минимизировать дублирование функций и повысить эффективность принимаемых решений. Особенно актуальным это является для России, поскольку, по результатам данных Росстата [4], за 2018 г. в России ликвидировали в два раза больше компаний, чем открыли. Важным направлением становится внедрение цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, которые позволяют анализировать большие массивы данных в режиме реального времени и выявлять скрытые закономерности. Например, нейросетевые алгоритмы успешно применяются для предсказания банкротств компаний и оценки кредитных рисков.

Следует отметить, что в 2020-х гг. российские компании столкнулись с необходимостью пересмотра традиционных моделей управления рисками. Если в 2010-е годы основное внимание уделялось финансовым и операционным рискам, то в последние годы на первый план вышли геополитические, технологические, логистические, кадровые и ESG-риски. Трансформация природы рисков обусловлена тем, что современные риски предприятий характеризуются высокой

динамичностью и взаимосвязанностью. Так, геополитические риски российских компаний связаны с санкциями, ограничениями расчетов и арестами активов. Технологические риски проявляются вследствие отключения от зарубежного программного обеспечения (ПО) и оборудования. При этом, задержки в запуске отечественных аналогов составляют от двух до пяти лет, что создает значительные операционные сложности. Логистические риски реализуются из-за разрыва глобальных цепочек поставок, следствием чего является высокая стоимость перевозок, которая в последние годы увеличилась в 3–4 раза, что, несомненно, влияет на рост себестоимости продукции. Кроме того, неотъемлемой частью стратегии устойчивости особенно в ИТ-сфере становится учет ESG-факторов и развитие человеческого капитала. Как известно, нехватка квалифицированных специалистов может стать критическим ограничением роста компаний. Отток ИТ-специалистов из России вызвал дефицит 250 тыс. программистов (по данным на 2024 г.). ESG-риски обусловлены принудительной декарбонизацией и потерей рынков стран Европейского союза (ЕС).

В условиях нестабильности особую актуальность приобретают комбинированные методы оценки, сочетающие количественные и качественные подходы. Современные предприятия сталкиваются с необходимостью применения комплексных методов оценки и управления рисками, которые учитывают, как традиционные, так и новые вызовы [8]. Методы управления рисками представляют собой направленные действия по снижению степени существующих угроз и возможных убытков [5]. Среди ключевых подходов к оценке рисков можно выделить следующие:

1. Количественные методы:

- сценарный анализ применяется для оценки последствий санкционных ограничений и изменений рыночной конъюнктуры;
- стресс-тестирование используется для оценки устойчивости бизнеса к кризисам. Данный метод на сегодняшний день является особенно актуальным для российских компаний, которые осуществляют свою деятельность в условиях нестабильности финансовых рынков;
- метод Монте-Карло используется для прогнозирования рисков, связанных с

колебаниями курсовых валют и цен на сырьевые товары [7].

2. Качественные методы:

- экспертные оценки широко используются в российской практике, особенно при оценке геополитических и регулярных рисков;
- SWOT-анализ применяется компаниями для идентификации внутренних и внешних угроз, включая технологические и кадровые риски.

3. Инновационные подходы:

- искусственный интеллект и машинное обучение применяется в управлении рисками для анализа больших данных и прогнозирования кризисных ситуаций;
- цифровые платформы используются для повышения прозрачности сделок и снижения операционных рисков;
- сценарный подход и модели анализа применяются для выявления возможных рисков событий и прогнозирования их последствий [3].

Исследователь О.Б. Скрипник акцентирует внимание на том, что вводимые в отношении России санкции являются источниками различного рода рисков, связанных с возникновением кризисных явлений, которыми сопровождается трансформация внутренних и внешних рынков. Согласно позиции автора, управление санкционными рисками выступает важнейшим элементом обеспечения устойчивости экономической системы [2].

Проведенное исследование позволило выявить три стратегии адаптации к санкционным рискам (рисунок 1). Реинжиниринг цепочек поставок заключается в проведении «зеркального аудита» поставщиков и поиске альтернативных рынков сбыта. В настоящее время многие российские промышленные предприятия закупают оборудование в Китае и Турции. Экономические ограничения способствовали тому, что российские компании выработали несколько эффективных стратегий финансовой адаптации, например, проведение расчетов в юанях. Распространение получила прецедентная практика оспаривания санкций через арбитражные суды Азии и Ближнего Востока. Кроме того, создаются параллельные юридические структуры в ОАЭ, Гонконге и других дружественных юрисдикциях.



Рис. 1. Механизмы минимизации санкционных рисков

Одним из ключевых направлений обеспечения устойчивого функционирования предприятий в условиях высокой степени неопределённости внешней и внутренней среды выступает внедрение систем управления проектами (Project Management System, PMS). Эти системы позволяют формализовать процессы планирования, распределения ресурсов, бюджетирования и контроля сроков выполнения задач, что оказывает прямое воздействие как на повышение операционной эффективности, так и на реализацию стратегических целей организации. Актуальность использования PMS особенно возрастает в секторах с высокой инвестиционной активностью и значительным уровнем инновационного развития, где проектная деятельность является основополагающим инструментом достижения целевых ориентиров.

В современных условиях усиления санкционного давления и нестабильности глобальных рынков применение PMS-систем приобретает особую значимость в рамках реализации программ антикризисного управления и трансформации внутренних процессов. Такие системы создают предпосылки для оперативного реагирования на изменения внешней среды, способствуя адаптации проектных решений к изменяющимся экономическим и политическим условиям. Центральная функция PMS — обеспечение мониторинга критических точек проекта — позволяет выстраивать сквозную управленческую вертикаль и минимизировать вероятность возникновения сбоев в реализации стратегических инициатив.

Интеграция PMS с модулями управления рисками и цифровыми платформами аналитики способствует формированию единого информационного пространства, в котором принятие управленческих решений основывается на объективных данных, а прогнозируемость и прозрачность процессов существенно возрастают. В качестве практического примера можно привести систему «1С:PM Управление проектами», которая ориентирована на предприятия, функционирующие в условиях высокой волатильности и реализующие проекты с повышенным уровнем неопределённости [11]. Наличие встроенных модулей оценки проектных рисков, управления ресурсами и контроля выполнения этапов позволяет не только качественно планировать, но и своевременно выявлять потенциальные отклонения от базового сценария.

Дополнительным преимуществом современных PMS является возможность их интеграции с ERP- и CRM-системами [10]. Такая связь обеспечивает синхронизацию проектной деятельности с основными бизнес-процессами организации, а также позволяет учитывать взаимозависимость проектных задач, ресурсной загруженности подразделений и соблюдение графиков реализации. Это создаёт условия для построения сквозного управленческого контура — от стратегического уровня до оперативного исполнения, с

возможностью формирования консолидированной управленческой отчётности.

Современные PMS-системы также поддерживают внедрение аналитических панелей и KPI-модулей, что способствует более оперативному контролю статуса выполнения проектов, выявлению узких мест и своевременной корректировке действий со стороны руководства. Подобный функционал востребован в государственных и инфраструктурных проектах, где отчётность и сроки реализации имеют ключевое значение.

Отдельного внимания заслуживает возможность адаптации гибридных моделей управления в рамках современных PMS. Сочетание классических подходов (например, Waterfall) с гибкими методологиями (Agile, Kanban) позволяет организациям выстраивать оптимальные сценарии реализации проектов с учётом специфики задач, уровня неопределённости и доступных ресурсов. Это особенно актуально в многозадачных средах и высокотехнологичных отраслях.

Формирование проектной культуры внутри организации также является важной функцией PMS. Постепенное внедрение проектного офиса (Project Management Office, PMO), разработка регламентов, стандартов и типовых процедур способствует институционализации управления проектами на всех уровнях. Это создаёт условия для системной реализации как текущих, так и стратегических задач, минимизируя риски, связанные с децентрализацией управленческой ответственности [12]. В условиях кризисных изменений проектный офис выполняет функцию координатора и контролёра исполнения изменений, выступая опорной точкой риск-менеджмента на уровне всей организации [14].

Следует подчеркнуть, что наиболее продвинутые PMS-платформы предусматривают функционал анализа рисков в реальном времени. Применение модулей риск-рейтинга и инструментов прогнозной аналитики на основе обработки больших данных (Big Data) позволяет проводить не только ретроспективный, но и превентивный анализ [13]. Это, в свою очередь, существенно расширяет инструментарий стратегического планирования и минимизирует вероятность реализации угроз, особенно в рамках капиталоемких инвестиционных проектов.

Интеграция PMS способствует повышению уровня взаимодействия между различными функциональными подразделениями: финансами, производством, ИТ, управлением персоналом. Проекты становятся предметом коллективной ответственности, а вопросы оценки и управления рисками — частью единой управленческой культуры [15]. Это позволяет переосмыслить роль проектного управления в архитектуре корпоративного управления как важнейшего компонента устойчивости и адаптивности бизнеса в условиях нестабильности. Положительными результатами от внедрения систем управления проектами являются - прозрачность процессов, возможность

контроля отклонения от целей и эффективное перераспределение ресурсов.

Для повышения эффективности управления рисками в условиях российской экономики предлагаются следующие меры:

1. Развитие систем интегрированного риск-менеджмента (ERM). В условиях санкционного давления внедрение ERM позволит координировать действия всех подразделений компании и управлять рисками на всех уровнях компании.

2. Учет ESG-факторов в стратегии развития компании. ESG-требования актуальны для российских компаний, несмотря на санкции, в том числе и для компаний, которые ориентированы на азиатские рынки. Адаптация к требованиям устойчивого развития вызывает у российских компаний необходимость учитывать в своей деятельности не только экономические, но и экологические и социальные аспекты.

3. Развитие кадрового потенциала, включая программы переподготовки и обучение сотрудников. «Кадровый голод» и недостаток квалифицированных специалистов, особенно в высокотехнологичных отраслях и в IT-сфере требует активных мер по привлечению и удержанию талантов. Внедрение программ обучения и переподготовки позволит снизить дефицит квалифицированных специалистов.

4. Использование отечественных цифровых решений. Переход на российское программное обеспечение, аналитические платформы, внедрение систем управления проектами (PMS) позволит российским компаниям снизить зависимость от зарубежных поставщиков технологий и минимизировать соответствующие операционные, проектные и юридические риски. Отметим, что применение "1С: PM Управление проектами" становится критически важным для предприятий, работающих в условиях высокой неопределенности. PMS-системы, такие как "1С: PM Управление проектами", позволяют централизованно отслеживать выполнение проектов и распределять ресурсы, оперативно реагировать на изменения внешней среды, минимизировать риски, связанные с неэффективным управлением проектами.

В целом, устойчивое развитие российских предприятий в современных условиях возможно только при условии одновременного развития инструментов риск-менеджмента, внедрения гибких цифровых решений, трансформации проектной деятельности и стратегического подхода к управлению. Синергия этих направлений позволяет формировать не только устойчивый, но и конкурентоспособный бизнес, способный эффективно адаптироваться к вызовам и использовать внешние угрозы как стимул для инновационного роста.

Библиографический список:

1. Скрипник О.Б. Методика оценки влияния предпринимательских рисков на экономическую безопасность в антикризисном управлении предприятием // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 5. С. 1569–1584.

2. Скрипник О.Б. Современные инструменты минимизации санкционных рисков // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. С. 1–8.

3. 2023 Chief Risk Officer Survey // KPMG. URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/2023-cro-survey.html>.

4. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/statistic> (дата обращения: 30.05.2025).

5. Ozerov E.S., Pupentsova S.V., Leventsov V.A., Dyachkov M.S. Selecting the best use option for assets in a corporate management system // Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) 6th International Conference ICRITO, 2017. С. 162–170.

6. Барлиани, А.Г. Оценка экономического эффекта от внедрения элементов технологий интернет-вещей и цифровая трансформация предприятия / А.Г. Барлиани, Д.Ю. Смирнов, С.А. Вдовин — DOI 10.17513/vaael.3297. // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 3-2. — С. 157–162 — EDN ERJXLO.

7. Сазонов А.А., Сазонова М.В. Применение метода Монте-Карло для моделирования экономических рисков в проектах // Наука и современность. 2016. URL: cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-monte-karlo-dlya-modelirovaniya-ekonomicheskikh-riskov-v-proektah.

8. Митрович С. Методология применения современных информационных технологий в экономическом анализе рисков организации / С. Митрович, В. Суйц // Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - Т. 19, вып. 2. - С. 268-285

9. Сорокин А. С. Методика оценки операционных рисков для бизнес-процессов. (Ч. 1) / А. С. Сорокин // Менеджмент сегодня. - 2019. - № 4. - С. 290-298.

10. Кузнецов, А. В. Корпоративные информационные системы: интеграция ERP, CRM и PMS / А. В. Кузнецов. — М.: КноРус, 2022. — 224 с.

11. Системы «1С:Управление проектами»: руководство пользователя. — М.: 1С-Паблишинг, 2022. — 112 с.

12. Елисеева, И. И. Аналитика данных в управлении рисками и проектами: концепции, методы, практика / И. И. Елисеева. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2021. — 312 с.

13. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). — 7th ed. — Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. — 370 p.

14. Афанасьев, М. Ю. Управление проектами в условиях нестабильной внешней среды: практические подходы и инструменты / М. Ю. Афанасьев. — М.: Инфра-М, 2021. — 304 с.

15. Журнал «Проектное управление». — Официальное издание Ассоциации управления проектами «COBHET» // www.sovnet.ru — Дата обращения: 01.06.2025.

Дата поступления рукописи в редакцию
26.06.2025

Дата принятия рукописи в печать
01.07.2025