

Ларионов Д.С.,
Магистрант кафедры менеджмента,
НГТУ, г. Новосибирск

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ МАСШТАБОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Аннотация. В статье исследуется дифференцированное влияние внешних и внутренних рисков на организации различных масштабов в условиях современной российской экономики. На основе эмпирических данных о зрелости систем риск-менеджмента российских компаний, стандарта ISO 31000 и кейс-исследования группы компаний ITC Electronics выявлены ключевые системные проблемы управления рисками и предложен масштабно-ориентированный подход к их решению. Установлено, что средний уровень зрелости систем управления рисками в России составляет 0,34 балла из 1 возможного, при этом большинство компаний сталкиваются с формализацией процессов риск-менеджмента без их реального влияния на управленческие решения.

Ключевые слова: управление рисками, риск-менеджмент, ISO 31000, малый и средний бизнес, санкционные риски, цепочки поставок, зрелость риск-менеджмента, внешние и внутренние риски.

Abstract. The article examines the differentiated influence of external and internal risks on organizations of various scales in the context of the modern Russian economy. Based on empirical data on risk management maturity in Russian companies, ISO 31000, and a case study of ITC Electronics group, key systemic problems are identified and a scale-oriented approach is proposed. The average maturity level of risk management systems in Russia is 0.34 points out of 1, with

most companies formalizing risk management processes without real impact on management decisions.

Keywords: *risk management, ISO 31000, SMEs, sanctions risks, supply chains, risk management maturity, external and internal risks.*

1. Введение

Современная российская деловая среда характеризуется беспрецедентным уровнем совокупного риска: геополитическая напряжённость, санкционное давление, перестройка логистических цепочек, макроэкономическая нестабильность и трансформация регуляторной среды требуют от организаций зрелых и систематических подходов к управлению рисками [1].

Вместе с тем реальное состояние систем управления рисками в большинстве российских компаний не отвечает современным требованиям: средний уровень зрелости риск-менеджмента составляет критически низкое значение — 0,34 балла из 1 возможного [1], что свидетельствует о преобладании реактивных и слабо интегрированных в стратегическое управление практик.

Особую актуальность приобретает вопрос о дифференцированном влиянии рисков на организации различных масштабов. Международные стандарты разработаны преимущественно для крупных корпораций, тогда как специфика малого и среднего бизнеса, составляющего значительную долю российской экономики, остаётся недостаточно изученной в части риск-менеджмента [4].

Цель статьи — выявить ключевые особенности влияния внешних и внутренних рисков на организации различных масштабов и обосновать необходимость дифференцированного подхода к управлению рисками.

2. Состояние риск-менеджмента в российских организациях

Анализ данных по российским компаниям выявляет ряд устойчивых системных проблем.

Низкая зрелость и отраслевая дифференциация. По данным исследования 82 российских компаний, средний уровень зрелости риск-менеджмента составляет 0,34 балла, варьируясь от 0,13 до 0,92 в зависимости от отрасли [1]. Критически важна организационная подотчётность функции: при подотчётности Совету директоров уровень зрелости достигает 0,9, тогда как при подотчётности финансовому директору — лишь 0,3–0,4 [1]. Это означает, что риск-менеджмент воспринимается большинством компаний как вспомогательная, а не стратегическая функция.

Доминирование качественных методов. 62% российских компаний используют преимущественно качественную оценку рисков [1]. При этом наблюдается парадоксальная динамика: доля компаний, проводящих качественный анализ при бюджетировании, выросла с 24% (2024 г.) до 47% (2025 г.), тогда как доля использующих результаты количественного анализа для корректировки бюджетных показателей снизилась с 43% до 28% [1]. Тенденция отражает нарастание формализации риск-менеджмента без его реального влияния на финансовое планирование.

Разрыв между стратегией и риск-менеджментом. Лишь 38% компаний количественно оценивают влияние рисков при стратегическом планировании, тогда как 28% не анализируют риски при формировании стратегии вовсе или делают это постфактум [1], что делает организации структурно уязвимыми к изменениям внешней среды.

3. Масштабный фактор как ключевая детерминанта рискового профиля

Масштаб организации является принципиальной детерминантой как рискового профиля, так и возможностей по управлению рисками. Согласно ФЗ от 24.07.2007 № 209-ФЗ, субъекты МСП классифицируются следующим образом: микропредприятия — до 15 сотрудников, малые — до 100, средние — до 250 [2]. К 2022 году доля индивидуальных предпринимателей в структуре МСП достигла 60,6% [2], то есть преобладающая форма малого бизнеса обладает наименьшими ресурсными возможностями для построения систем управления рисками.

Малый и средний бизнес демонстрирует повышенную уязвимость по ряду структурных причин: ограниченность финансовых резервов, отсутствие специализированных подразделений риск-менеджмента, концентрация управления в руках собственника, узкая специализация и высокая зависимость от ограниченного числа клиентов или поставщиков [3]. Для малого бизнеса риск потери ликвидности является наиболее критическим в силу минимальности или полного отсутствия финансовой «подушки безопасности» [5].

Крупные организации, обладая большими ресурсами, сталкиваются с противоположной проблемой — бюрократизацией и ритуализацией риск-менеджмента: формализованные системы нередко превращаются в набор регламентов, слабо связанных с реальными управленческими процессами.

Ключевой вывод: эффективность риск-менеджмента определяется не сложностью инструментов, а систематичностью подхода и вовлечённостью руководства — «даже простые инструменты при регулярном применении дают ощутимые результаты для малого бизнеса, тогда как формальное внедрение сложных систем без реальной интеграции в процессы принятия решений не приносит пользы даже крупным организациям» [4].

4. Прикладной анализ рисков на примере импортёра радиоэлектронной продукции

Для верификации теоретических выводов проведено кейс-исследование группы компаний ITC Electronics — специализированного импортёра радиоэлектронной продукции с головным офисом в Новосибирске (~250 сотрудников, оборот ~200 млн евро/год). Компания находится на верхней границе среднего бизнеса, однако по сложности операционной модели существенно превышает типовые показатели данной категории [8].

Исследование проводилось по методологии ISO 31000:2018 и включало PESTEL-анализ, идентификацию рисков, качественную матричную оценку и разработку мер по их обработке. По итогам сформирован реестр из 15 рисков, распределённых по 4 уровням критичности.

Критические риски (уровень $Y \geq 15$):

- Санкционный риск ($Y = 20$) — наиболее значимый. В 2024 году санкции включали запрет экспорта высокочастотных компонентов и микропроцессоров с усиленным контролем за обходными поставками через третьи страны [9]. Импорт микроэлектроники в Россию в 2024 году сократился на 37,5% относительно 2023 года [9].

- Риск срыва поставок ($Y = 16$) — параллельный импорт, от которого частично зависит операционная модель, сжался с 6 млрд долл./мес. в 2023 году до 2 млрд долл./мес. к концу 2025 года [9].

- Риск ликвидности ($Y = 16$) — длинный цикл сделок (международная логистика + таможня + отсрочки платежей) в сочетании с высокой ключевой ставкой ЦБ РФ существенно увеличивает стоимость кассовых разрывов.

- Валютный риск ($Y = 15$) — структурное несоответствие валюты закупок (EUR, USD, CNY) и выручки (RUB) при значительной волатильности курса.

- Регуляторный риск ($Y = 16$) — высокая интенсивность изменений в таможенном законодательстве и требованиях к разрешительной документации.

Кейс показывает, что компания среднего масштаба с высокой операционной сложностью подвержена рискам, сопоставимым с рисками крупных корпораций, при этом специализированное подразделение риск-менеджмента в компании отсутствует.

5. Принципы дифференцированного подхода к управлению рисками

Принцип 1. Масштабирование инструментов. ISO 31000 применим к организации любого масштаба [7], однако конкретный инструментарий должен соответствовать ресурсным возможностям: для МСП — чек-листы, матрицы рисков и регулярные совещания руководства; для крупных организаций — количественные методы и GRC-системы [6].

Принцип 2. Приоритет рисков непрерывности деятельности. Для МСП необходимо начинать с идентификации угроз, способных привести к полной

остановке деятельности (потеря ключевого клиента, срыв поставки, кассовый разрыв), и только затем переходить к более тонкой настройке системы [4].

Принцип 3. Вовлечённость руководства. Разрыв в уровне зрелости (0,9 при подотчётности Совету директоров против 0,3–0,4 при подотчётности финансовому директору [1]) доказывает, что формальные системы без реальной вовлечённости высшего руководства остаются неэффективными.

Принцип 4. Интеграция в бизнес-процессы. Рост числа компаний, формально проводящих риск-анализ при бюджетировании, при одновременном снижении доли тех, кто использует его результаты [1], демонстрирует ключевую проблему отечественной практики. Риск-менеджмент должен быть встроен в процессы принятия решений, а не существовать как параллельная бюрократическая процедура.

Принцип 5. Учёт отраслевой специфики. Для организаций во ВЭД в условиях санкций приоритетны санкционные и логистические риски; для производственных предприятий — операционные и технологические; для сферы услуг — кадровые и репутационные. Универсальные реестры рисков без учёта специфики снижают практическую ценность системы.

6. Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать четыре ключевых вывода.

Во-первых, низкая зрелость систем управления рисками (0,34 балла в среднем [1]) в сочетании с беспрецедентным уровнем внешних угроз создаёт критическое противоречие, угрожающее устойчивости российского бизнеса.

Во-вторых, масштаб организации является ключевой детерминантой рискового профиля: МСП уязвим структурно (ограниченность ресурсов, низкая диверсификация), крупные организации — вследствие бюрократизации и ритуализации риск-менеджмента.

В-третьих, кейс ITC Electronics показывает, что компании среднего масштаба с высокой операционной сложностью находятся в особенно

уязвимом положении: они подвержены рискам уровня крупных корпораций, не располагая ресурсами для построения полноценных ERM-систем.

В-четвёртых, ISO 31000 оптимально соответствует задачам дифференцированного риск-менеджмента благодаря масштабируемости, ориентации на контекст и принципу интеграции в управленческие процессы [7].

Перспективами дальнейшего исследования являются разработка количественных методик оценки рисков для среднего бизнеса и формирование отраслевых реестров рисков для ключевых секторов российской экономики.

Список использованных источников:

1. Исследование зрелости систем риск-менеджмента в российских компаниях, 2025 г. — данные по 82 организациям.
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». — URL: <http://www.consultant.ru>
3. Анализ факторов уязвимости МСП: регрессионный анализ по регионам России.
4. Сравнительный анализ подходов к управлению рисками в организациях различных масштабов. — М., 2024.
5. Финансовые риски организации: кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск. — М., 2024.
6. Как правильно проводить оценку рисков в бизнесе: методы и примеры. — URL: <https://e-mba.ru/knowledge-base/kak-pravilno-provodit-otsenku-riskov-v-biznese-metody-i-primery>
7. ISO 31000:2018. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания. — URL: <https://www.iso.org/ru/standards/popular/iso-31000-family>
8. ITC Electronics. О компании. — URL: <https://itc-electronics.com/about/>
9. Влияние новых санкций на импорт высокотехнологичной продукции в России в 2024 году. — URL: <https://na-pechi.ru/vliyanie-novyh-sanktsiy-na->

import-vysokotekhnologichnoy-produksii-v-rossii-v-2024-godu/; Параллельный импорт в России: от аварийной меры к системному кризису. — RBC. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/crBipi26YG/parallelnyj-import-v-rossii-ot-avarijnoj-meryi-k-sistemnomu-krizisu/>