

Батырмурзаева З.М.
к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, АХД и аудит»
ГАОУ ВО «Дагестанский государственный Университет народного хозяйства»
Россия, г. Махачкала

Управление рисками в стратегическом менеджменте

Аннотация. В работе исследуется интеграция риск-менеджмента в контур стратегического управления российскими организациями на материале отраслевых опросов 2025–2026 годов. Рассматривается разрыв между декларируемой зрелостью систем управления рисками и их фактической результативностью: рост формальных показателей сопровождается снижением влияния рисковиков на стратегические решения и сокращением количественного анализа при бюджетировании. Анализируются методы идентификации и оценки угроз, причины медленного внедрения функции в отечественной практике, а также роль цифровизации и предиктивной аналитики. Установлено, что ключевая проблема носит не инструментальный, а управленческий характер - недопонимание ценности риск-менеджмента высшим руководством. Предложены направления повышения результативности через привязку риск-аппетита к стратегическим целям и развитие количественных моделей. Сформулирован прогноз развития корпоративного риск-менеджмента в России на ближайшие годы.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление рисками, риск-менеджмент, зрелость СУР, количественная оценка рисков, риск-аппетит, цифровизация, предиктивная аналитика.

Batymurzaeva Z.M.
Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, AHD
and Audit Dagestan State University of National Economy
Russia, Makhachkala

Risk management in strategic management

Annotation. The paper examines the integration of risk management into the strategic management framework of Russian organizations, drawing on industry surveys conducted in 2025–2026. It addresses the gap between the declared maturity of risk management systems and their actual effectiveness: growth in formal indicators is accompanied by a decline in risk managers' influence on strategic decisions and a reduction in quantitative analysis during budgeting. Methods of threat identification and assessment are analyzed, along with the reasons for the slow adoption of the function in domestic practice and the role of digitalization and predictive analytics. The study finds that the key problem is managerial rather than instrumental - top management's misunderstanding of the value of risk management. Directions for improving effectiveness are proposed through linking risk appetite to strategic goals and developing quantitative models. A forecast for the development of corporate risk management in Russia in the coming years is formulated.

Keywords: strategic management, risk management, risk management system maturity, quantitative risk assessment, risk appetite, digitalization, predictive analytics.

Риск-менеджмент как условие реализуемости стратегии: масштаб проблемы

Стратегия, не подкреплённая пониманием рисков, остаётся набором намерений. Любое решение о выходе на новый рынок, запуске продукта или крупной инвестиции принимается в поле неопределённости, и качество этого решения определяется тем, насколько полно просчитаны угрозы его реализации. Связь здесь прямая - управление рисками встроено в стратегическое управление не как вспомогательная процедура, а как механизм проверки самой осуществимости замысла.

Российская практика последних двух лет дает повод усомниться в благополучии этой связки. Опрос группы ДРТ, проведенный в марте–апреле 2026 года среди 71 нефинансовой компании из розничной и оптовой торговли, энергетики, высоких технологий, металлургии и транспорта, зафиксировал рост общего уровня зрелости управления рисками до 0,40 против 0,35 годом ранее [1]. Цифра внушает оптимизм лишь на первый взгляд.

Картина здесь неоднородная. Тот же опрос показал встречную тенденцию: организации декларируют рост зрелости, но одновременно снижают влияние рисковиков на принятие решений и реже прибегают к количественному анализу при стратегическом и бюджетном планировании [1]. Зрелость, выходит, становится более формальной, а не более действенной - наблюдение, которое переворачивает оптимистичную трактовку исходной цифры.

Масштаб неохваченности функции остается значительным. По данным исследования 2025 года, около трети опрошенных нефинансовых организаций до сих пор не внедрили управление рисками; среди них лишь 16% планируют сделать это в текущем или следующем году, а 44% допускают внедрение в перспективе трех лет [2]. Получается, что значимая доля бизнеса работает со стратегическими решениями, не имея выделенного контура их рисковей проверки.

Резникова А. Ф., рассматривая особенности менеджмента в условиях кризиса, подчеркивает, что адаптивность управленческой структуры в нестабильной среде нередко важнее ее формальной полноты [3]. И все же распределенная модель работает лишь тогда, когда кто-то отвечает за общую рисковую картину; иначе она вырождается в коллективную безответственность.

Методы оценки угроз, причины медленного внедрения и расхождение позиций

Разнообразие методического арсенала риск-менеджмента велико, но реальное применение тяготеет к простейшему его краю. Стандарт ГОСТ Р ИСО 31010 предлагает свыше тридцати методов оценки, сгруппированных по целям - от качественного метода «пять почему» до количественного имитационного моделирования.

Соотношение качественных и количественных подходов - не вопрос вкуса, а вопрос точности управленческих решений. Качественная оценка быстрее внедряется и легче воспринимается в культуре, где аналитические инструменты только укореняются, однако ее результат субъективен и плохо поддается агрегированию. Количественные методы - математическое ожидание потерь, коэффициент вариации, мера риска - дают сопоставимые величины, пригодные для встраивания в бюджетную модель [4]. Различие подходов нагляднее представить в сводном виде.

Переход к таблице оправдан тем, что она фиксирует не абстрактную типологию, а прикладную развилку, перед которой стоит каждая организация при выборе инструментария.

Таблица 1 – Сопоставление качественных и количественных методов оценки рисков в стратегическом управлении

Параметр сравнения	Качественные методы	Количественные методы
Основа оценки	экспертное суждение, опыт менеджеров	статистические распределения, исторические данные
Типичные инструменты	метод «пять почему», карта рисков, экспертный опрос	имитационное моделирование, мера риска, сценарный анализ
Скорость внедрения	высокая - не требует развитой аналитики	низкая - нужны данные и компетенции
Сопоставимость результатов	ограниченная, плохо агрегируется	высокая, пригодна для бюджетной модели
Распространенность в РФ (2025)	63% компаний	существенно ниже, около 38% при стратегическом планировании

Применимость к стратегическим решениям	сигнальная, ориентировочная	прямая, с расчетом допустимого предела риска
--	-----------------------------	--

Источник: составлено автором по данным [2; 4].

Доминирование качественных оценок объяснимо, но цена его высока. Когда количественный анализ влияния рисков при стратегическом планировании ведут лишь 38% организаций [2], решения о крупных инвестициях принимаются, по сути, на основе интуиции руководителей, а не расчета. Показатель емкости риска - фактически допустимого предела, который организация готова принять, - рассчитывается всего в 11% компаний-респондентов [2]. Без этого параметра привязка рисковой политики к стратегии остается декларативной.

Почему же внедрение идет так медленно? Среди факторов, замедляющих развитие функции, опрошенные выделяют отсутствие у высшего руководства и совета директоров понимания ценности риск-менеджмента, а также нехватку ресурсов для его поддержания [2]. Причина, как видно, коренится не в дефиците методов - их в избытке, - а в управленческом восприятии.

Это подтверждается и тревожной деталью. Даже там, где функция формально реализована, 37% респондентов отмечают: совет директоров и высшее руководство недостаточно понимают практическую применимость риск-менеджмента [2].

В работах Гридневой А. О. и Васильевского А. Б., посвященных анализу и оценке потенциальных угроз в стратегическом менеджменте, обосновывается, что результативность управления рисками определяется не полнотой методики, а степенью ее вовлеченности в процесс выработки стратегии [5]. Тезис согласуется с отечественными данными: разрыв между наличием функции и ее влиянием на решения - центральная проблема российского риск-менеджмента, более значимая, чем технологическое отставание.

Маслякова К. В., Шлюшенкова К. А. и Никифорова Е. В., исследуя интеграцию бизнес-анализа и риск-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла предприятия, фиксируют, что потребность в количественной оценке нарастает по мере роста организации и усложнения ее стратегических задач [6]. Молодой бизнес обходится экспертными суждениями; зрелая структура без расчетных моделей теряет управляемость. Впрочем, это справедливо не для всех отраслей - капиталоемкие производства нуждаются в количественном аппарате с самого начала.

Связка стратегии и рисков: контур интеграции

Прежде чем говорить о путях решения, полезно увидеть, как именно управление рисками встраивается в стратегический цикл. Схема ниже показывает замкнутый контур, в котором рисковая оценка не следует за стратегией, а сопровождает каждый ее этап - от постановки целей до контроля исполнения.



Рисунок 1 – Контур интеграции управления рисками в стратегический менеджмент организации

Контур замыкается на стратегических целях не случайно. Мониторинг и пересмотр возвращают организацию к исходной точке - выявленные в ходе реализации отклонения корректируют сами цели, а не только способы их достижения. Именно в этой обратной связи и проявляется зрелость системы: формальный риск-менеджмент обрывает цикл на этапе оценки, тогда как действенный доводит рисковую информацию до пересмотра стратегии. Слабое звено в российской практике - переход от оценки к выбору реакции, поскольку без расчета риск-аппетита решение о допустимости угрозы принимается произвольно.

Если корень проблемы управленческий, то и решение лежит в плоскости управления, а не методики. Первоочередная задача - связать рисковую политику с измеримым пределом допустимого риска. Расчет емкости риска переводит абстрактное «приемлемо или нет» в конкретную величину, которую можно сопоставить со стратегическим планом; пока этот показатель считают лишь 11% организаций [2], говорить о полноценной интеграции преждевременно.

Цифровизация выступает вторым направлением, и сдвиги здесь ощутимы. Доля компаний, где процессы управления рисками не автоматизированы, сократилась с 72% в 2024 году до 51% в 2025-м [2]. Параллельно растет применение предиктивной аналитики - во втором квартале 2025 года объем внедрений инструментов искусственного интеллекта среди российских компаний вырос на 32% к аналогичному периоду годом ранее, а доля организаций, использующих такие решения, поднялась с 28 до 43% [7].

Технология, однако, не заменяет управленческой воли. Автоматизация реестра рисков в Excel или переход к GRC-системе ускоряют обработку данных, но не меняют отношения руководства к их использованию - можно заметить, что без спроса со стороны лиц, принимающих решения, даже самая совершенная система остается витриной. Маслякова К. В. с соавторами справедливо замечают, что инструмент работает лишь тогда, когда встроен в реальный процесс выработки решений на соответствующей стадии жизненного цикла [6].

Третье направление - кадровое и культурное. Развитие риск-культуры, интеграция управления рисками в стратегическое планирование и бюджетирование, повышение взаимодействия второй и третьей линий защиты названы самими компаниями приоритетами ближайшего года [2]. Речь идет не столько о найме риск-менеджеров, сколько о формировании у топ-менеджмента привычки опираться на рисковую оценку при выборе курса.

Каким видится развитие на горизонте ближайших лет? Динамика 2025–2026 годов противоречива - формальная зрелость растет, но влияние функции на решения снижается [1]. Разрешение этого противоречия определит траекторию: либо риск-менеджмент закрепится как декоративная отчетная процедура, либо станет рабочим инструментом стратегического выбора. Перелом, по всей видимости, наступит тогда, когда совет директоров начнет спрашивать с менеджмента не наличие карты рисков, а обоснование стратегических решений в терминах допустимого риска.

Прогноз сдержанно оптимистичен. Накопленная за 2022–2025 годы экспертиза цифровых подразделений, удешевление GRC-решений и распространение предиктивной аналитики создают техническую основу для перехода от качественных оценок к количественным [7]. Останется преодолеть главное препятствие - управленческое недопонимание, и здесь решающую роль сыграет не технология, а смена приоритетов в высшем звене.

Управление рисками в стратегическом менеджменте российских организаций переживает фазу, которую точнее всего описать как зрелость без результативности. Формальные показатели растут - общий уровень зрелости поднялся до 0,40, автоматизация охватывает все большую долю компаний, предиктивная аналитика входит в повседневную практику. За этими цифрами, однако, скрывается тревожная тенденция: влияние рисковиков на стратегические решения снижается, количественный анализ при планировании применяется все реже, а допустимый предел риска рассчитывают единицы.

Корень проблемы лежит не в инструментарии. Методический арсенал избыточен - от качественного метода «пять почему» до количественного имитационного моделирования, - но доминирование экспертных оценок и недостаток количественного анализа отражают не технологическое отставание, а управленческое восприятие. Высшее руководство значительной части организаций не видит в риск-менеджменте ценности для выработки стратегии, и этот разрыв между наличием функции и ее вовлеченностью в решения остается центральным вызовом.

Практическая значимость исследования состоит в смещении фокуса с методической стороны на управленческую. Повышение результативности требует трех связанных шагов - расчета емкости риска и привязки рисковей политики к стратегическому плану, продолжения цифровизации с опорой на предиктивную аналитику и формирования у топ-менеджмента привычки опираться на рисковую оценку при выборе курса. Без последнего технические улучшения остаются витриной.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых моделей расчета риск-аппетита, применимых в условиях ограниченной статистической базы, а также на изучение механизмов вовлечения советов директоров в работу с рисковей информацией. Отдельного внимания заслуживает оценка реального вклада предиктивной аналитики в качество стратегических решений - область, где декларируемый рост внедрений пока опережает накопленные доказательства эффективности.

Список источников

1. У российских компаний выросла зрелость риск-менеджмента. Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2026/06/25/1208615-u-rossiiskih-kompanii-virosla-zrelost-risk-menedzhmenta> (дата обращения: 29.06.2026).
2. ДРТ: исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях. РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/aZhGqLum4f/drt-issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-v-rossijskih-kompaniyah/> (дата обращения: 29.06.2026).
3. Резникова А. Ф. Особенности менеджмента в условиях кризиса // Вестник науки. 2025. № 6 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-menedzhmenta-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 29.06.2026).

4. Королькова Е. М. Основные понятия риск-менеджмента. Методы и концепции управления рисками // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №5 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-risk-menedzhmenta-metody-i-kontseptsii-upravleniya-riskami> (дата обращения: 29.06.2026).
5. Гриднева А. О., Васильевский А. Б. Управление рисками в стратегическом менеджменте: анализ и оценка потенциальных угроз // Вестник науки. 2025. № 1 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-strategicheskom-menedzhmente-analiz-i-otsenka-potentsialnyh-ugroz> (дата обращения: 29.06.2026).
6. Маслякова К. В., Шлющенко К. А., Никифорова Е. В. Интеграция бизнес-анализа и риск-менеджмента на различных стадиях жизненного цикла предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 12 (130). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-biznes-analiza-i-risk-menedzhmenta-na-razlichnyh-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-predpriyatiya> (дата обращения: 29.06.2026).
7. Российские компании стали чаще внедрять инструменты искусственного интеллекта. ComNews. URL: <https://www.comnews.ru/content/240430/2025-07-30/2025-w31/1008/rossiyskie-kompanii-stali-chasche-vnedryat-instrumenty-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 29.06.2026).
8. Чернов А. В. Инструментарий риск-менеджмента при реализации сделок слияния и поглощения компании на примере банка ВТБ (ПАО) // Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 10.- С.191-195.