



**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Нигора Болтаева

*Бухарский государственный университет Факультет экономики и туризма
студентка группы 10-IMEN-25*

Аннотация: *В статье исследуются теоретические и практические аспекты совершенствования системы риск-менеджмента в деятельности субъектов предпринимательства в условиях нарастающей экономической неопределённости и цифровой трансформации. Раскрыты сущность и содержание предпринимательского риска, приведена классификация рисков, рассмотрены этапы процесса управления рисками и методы их оценки и минимизации. Выявлены характерные проблемы организации риск-менеджмента на предприятиях, в особенности в секторе малого и среднего бизнеса: фрагментарность, реактивный характер, дефицит компетенций и недостаточное использование современных инструментов. Обоснованы основные направления совершенствования системы риск-менеджмента — переход к интегрированной модели управления рисками (ERM) на основе стандарта ISO 31000, цифровизация и автоматизация процессов, формирование риск-культуры, внедрение стресс-тестирования и сценарного анализа, развитие механизмов страхования и хеджирования. Сформулированы практические рекомендации для субъектов предпринимательства.*

Ключевые слова: *риск-менеджмент, предпринимательский риск, идентификация рисков, оценка рисков, интегрированное управление рисками (ERM), риск-культура, цифровизация, страхование, стресс-тестирование.*

Abstract: *The article examines the theoretical and practical aspects of improving the risk management system in the activity of business entities under conditions of growing economic uncertainty and digital transformation. The essence and content of entrepreneurial risk are revealed, a classification of risks is provided, and the stages of the risk management process and the methods of risk assessment and mitigation are considered. Typical problems of organizing risk management at enterprises, especially in the small and medium-sized business sector, are identified. The main directions for improving the risk management system are substantiated: the transition to an enterprise risk management (ERM) model based on the ISO 31000 standard, digitalization and automation, the formation of a risk culture, the introduction of stress testing and scenario analysis, and the development of insurance and hedging mechanisms.*

Keywords: *risk management, entrepreneurial risk, risk identification, risk assessment, enterprise risk management (ERM), risk culture, digitalization, insurance, stress testing.*



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026 "

ВВЕДЕНИЕ

Современная предпринимательская деятельность осуществляется в условиях высокой неопределённости и динамичности внешней среды. Глобализация экономики, ускорение технологических изменений, волатильность рынков, геополитическая нестабильность и последствия кризисных явлений существенно повышают уровень рисков, с которыми сталкиваются субъекты предпринимательства. В этих условиях способность хозяйствующего субъекта своевременно выявлять, оценивать и эффективно управлять рисками становится одним из ключевых факторов его устойчивости, конкурентоспособности и долгосрочного развития.

Особую актуальность проблема совершенствования риск-менеджмента приобретает для субъектов малого и среднего предпринимательства, которые, как правило, обладают ограниченными финансовыми, кадровыми и информационными ресурсами и в наибольшей степени уязвимы перед неблагоприятными изменениями рыночной конъюнктуры. Вместе с тем именно малый и средний бизнес формирует значительную часть валового внутреннего продукта и обеспечивает занятость населения, что определяет важность повышения его устойчивости к рискам как с микроэкономической, так и с макроэкономической точки зрения.

В Республике Узбекистан в рамках проводимых экономических реформ создаются благоприятные условия для развития предпринимательства, совершенствуется деловая среда, расширяется доступ к финансовым ресурсам. Однако вопросы построения эффективной, системной и проактивной модели управления рисками на уровне отдельного предприятия остаются недостаточно проработанными. Цель настоящей статьи — на основе анализа теоретических положений и современной практики обосновать основные направления совершенствования системы риск-менеджмента в деятельности субъектов предпринимательства.

Предпринимательский риск представляет собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий (финансовых потерь, недополучения дохода, упущенной выгоды) вследствие неопределённости условий осуществления хозяйственной деятельности. Риск является неотъемлемым атрибутом предпринимательства: стремление к получению прибыли неизбежно связано с принятием на себя определённого уровня риска. При этом риск следует рассматривать не только как угрозу, но и как потенциальную возможность, поскольку рациональное принятие обоснованного риска может обеспечить дополнительные конкурентные преимущества и доход.



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026"

Риск-менеджмент — это систематический процесс идентификации, оценки и управления рисками, направленный на минимизацию их негативного воздействия и использование потенциальных возможностей для достижения целей предприятия. Риск-менеджмент представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный циклический процесс, интегрированный в систему стратегического и оперативного управления хозяйствующего субъекта.

Основными функциями риск-менеджмента являются: аналитическая (выявление и анализ рисков), прогностическая (предвидение возможных неблагоприятных событий), регулирующая (разработка и реализация мер по управлению рисками), защитная (обеспечение устойчивости предприятия) и контрольная (мониторинг рисков и эффективности принимаемых мер). Эффективная система риск-менеджмента позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить вероятность и тяжесть потерь, обеспечить финансовую устойчивость и сформировать основу для устойчивого развития бизнеса.

Эффективное управление рисками предполагает их предварительную систематизацию и классификацию. Многообразие предпринимательских рисков обуславливает необходимость их группировки по различным классификационным признакам. В таблице 1 представлена обобщённая классификация предпринимательских рисков.

Таблица 1

Классификация предпринимательских рисков

Классификационный признак	Виды рисков
По сфере возникновения	Внешние (рыночные, политические, природные) и внутренние (производственные, кадровые, управленческие)
По характеру последствий	Чистые (только потери) и спекулятивные (потери или дополнительная выгода)
По источнику	Финансовые, коммерческие, производственные, инвестиционные, операционные, репутационные
По уровню потерь	Допустимые, критические и катастрофические
По возможности управления	Управляемые, частично управляемые и неуправляемые
По времени воздействия	Кратковременные и постоянные

Источник: составлено автором на основе изучения экономической литературы.

Среди финансовых рисков выделяют кредитный, валютный, процентный риски и риск ликвидности.

Коммерческие риски связаны с реализацией товаров и услуг на рынке, изменением спроса и действиями конкурентов.



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026 "

Производственные риски обусловлены нарушениями технологических процессов, поломками оборудования и сбоями в поставках.

Операционные риски возникают вследствие недостатков внутренних процессов, ошибок персонала или сбоев информационных систем.

Особое значение в современных условиях приобретают репутационные и киберриски, способные нанести предприятию существенный ущерб.

Классификация рисков имеет не только теоретическое, но и важное практическое значение: она позволяет систематизировать процесс их выявления, выбрать адекватные методы оценки и сформировать дифференцированную стратегию управления для каждой категории рисков.

Понимание природы и взаимосвязи различных видов рисков является основой построения комплексной системы риск-менеджмента.

Управление рисками представляет собой последовательный циклический процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов. На рисунке 1 представлена обобщённая схема процесса риск-менеджмента.



Рис. 1. Этапы процесса риск-менеджмента

Первый этап — идентификация рисков — предполагает выявление всех потенциальных рисков, способных оказать влияние на деятельность предприятия. На данном этапе используются такие методы, как анализ документации, экспертные опросы, мозговой штурм, построение карт процессов и анализ контрольных перечней. Полнота и качество идентификации рисков во многом определяют эффективность всей системы риск-менеджмента, поскольку невыявленный риск не может быть управляем.

Второй этап — оценка и анализ рисков — направлен на определение вероятности наступления рисков событий и величины возможного ущерба. Оценка может осуществляться качественными (экспертными) и количественными (статистическими) методами. Результаты оценки позволяют ранжировать риски по степени значимости и сосредоточить ресурсы на управлении наиболее критическими из них.



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026"

Третий этап — реагирование на риски (собственно управление) — предполагает выбор и реализацию мероприятий по воздействию на риски: избежание, снижение, передачу или принятие. Четвёртый этап — мониторинг и контроль — обеспечивает постоянное наблюдение за рисками, оценку эффективности принятых мер и своевременную корректировку стратегии управления. Циклический характер процесса и наличие обратной связи обеспечивают непрерывное совершенствование системы риск-менеджмента.

Методы оценки рисков подразделяются на качественные и количественные. Качественные методы (экспертные оценки, метод аналогий, SWOT-анализ, построение карты рисков) применяются при недостатке статистических данных и позволяют ранжировать риски по степени их значимости. Количественные методы (статистический анализ, анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, модель стоимостной меры риска Value-at-Risk) обеспечивают численную оценку вероятности и величины потерь.

Наглядным инструментом качественной оценки является карта (матрица) рисков, в которой риски располагаются в координатах «вероятность — ущерб». Такая визуализация позволяет наглядно представить профиль рисков предприятия и определить приоритетность управленческого воздействия. На рисунке 2 приведён пример матрицы рисков.

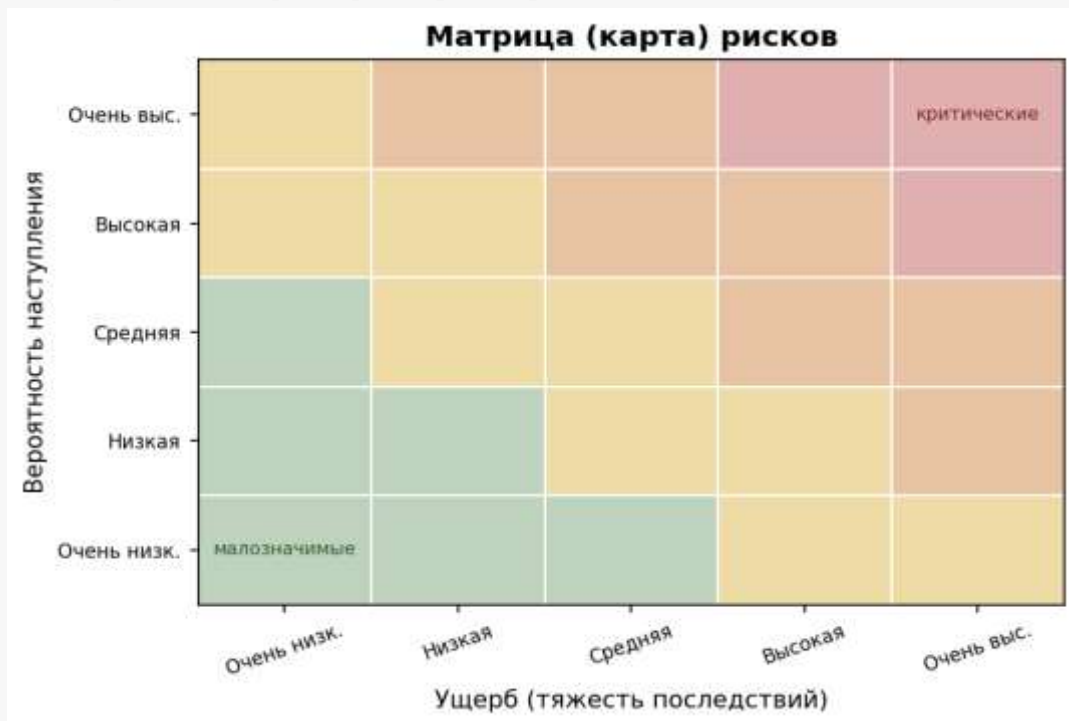


Рис. 2. Матрица (карта) рисков предприятия

На основе результатов оценки осуществляется выбор методов управления рисками. В международной и отечественной практике выделяют четыре базовые стратегии реагирования на риски, представленные в таблице 2.



Таблица 2

Основные методы (стратегии) управления рисками

Метод	Содержание	Инструменты
Избежание риска	Отказ от деятельности, связанной с недопустимым риском	Отказ от проекта, смена партнёра, изменение стратегии
Снижение риска	Уменьшение вероятности или величины ущерба	Диверсификация, контроль качества, резервирование, обучение
Передача риска	Перенос риска на третью сторону	Страхование, хеджирование, аутсорсинг, гарантии
Принятие риска	Сознательное удержание риска	Создание резервных фондов, самострахование

Источник: составлено автором.

Выбор конкретного метода управления зависит от характера риска, величины возможного ущерба, финансовых возможностей предприятия и соотношения затрат на управление риском и ожидаемого эффекта. Как правило, для управления рисками применяется комбинация различных методов. Диверсификация деятельности и портфеля, страхование имущества и ответственности, хеджирование валютных и ценовых рисков с помощью производных финансовых инструментов, а также формирование резервных фондов составляют основной инструментарий снижения предпринимательских рисков.

Несмотря на возрастающую значимость управления рисками, на практике система риск-менеджмента у многих субъектов предпринимательства, особенно в секторе малого и среднего бизнеса, организована недостаточно эффективно. Анализ современного состояния позволяет выделить ряд характерных проблем.

Во-первых, управление рисками нередко носит фрагментарный и реактивный характер: меры принимаются после наступления неблагоприятных событий, а не на основе их предвидения и предупреждения. Отсутствие системного, проактивного подхода снижает эффективность управления и приводит к значительным потерям. Во-вторых, на многих предприятиях отсутствует формализованная система риск-менеджмента, не определены ответственные подразделения и процедуры, не разработаны внутренние регламенты управления рисками.

В-третьих, наблюдается дефицит квалифицированных кадров, обладающих компетенциями в области риск-менеджмента, а также недостаточное использование современных методов оценки рисков и информационных технологий. В-четвёртых, на предприятиях слабо развита риск-культура — система ценностей, норм и моделей поведения, при которой учёт рисков



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026"

становится неотъемлемой частью принятия решений на всех уровнях управления. В-пятых, ограниченность финансовых ресурсов сдерживает внедрение современных инструментов управления рисками и страховой защиты. Перечисленные проблемы определяют необходимость совершенствования системы риск-менеджмента.

Совершенствование системы риск-менеджмента в деятельности субъектов предпринимательства предполагает реализацию комплекса взаимосвязанных мероприятий организационного, методического и технологического характера.

Ключевым направлением является переход от фрагментарного управления отдельными рисками к интегрированной модели управления рисками предприятия (Enterprise Risk Management, ERM), основанной на международном стандарте ISO 31000 и концепции COSO ERM. Интегрированный подход предполагает рассмотрение всей совокупности рисков предприятия как единого портфеля, встраивание управления рисками в стратегическое планирование и вовлечение в этот процесс всех уровней управления. Сравнительная характеристика традиционного и интегрированного подходов приведена в таблице 3.

Таблица 3

Сравнение традиционного и интегрированного (ERM) подходов к управлению рисками

Критерий	Традиционный подход	Интегрированный подход (ERM)
Охват рисков	Отдельные изолированно риски,	Весь портфель рисков предприятия
Характер	Реактивный, эпизодический	Проактивный, непрерывный
Связь со стратегией	Слабая или отсутствует	Встроен в стратегическое управление
Ответственность	Отдельные подразделения	Все уровни управления
Отношение к риску	Риск как угроза	Риск как угроза и возможность

Источник: составлено автором на основе стандарта ISO 31000 и концепции COSO ERM.

Вторым важным направлением является цифровизация и автоматизация процессов управления рисками. Применение специализированных информационных систем, технологий анализа больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта позволяет повысить точность идентификации и оценки рисков, обеспечить мониторинг рисков в режиме реального времени и прогнозировать неблагоприятные события. Цифровые инструменты особенно эффективны при управлении операционными, кредитными и рыночными рисками.

Третьим направлением выступает формирование риск-культуры на предприятии. Это предполагает повышение осведомлённости руководства и



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026"

персонала о рисках, обучение сотрудников основам риск-менеджмента, разработку внутренних политик и регламентов, а также создание системы мотивации, стимулирующей ответственное отношение к рискам. Развитая риск-культура обеспечивает учёт рисков при принятии решений на всех уровнях и является важнейшим условием эффективности системы управления рисками.

Четвёртым направлением является внедрение современных методов количественной оценки рисков — стресс-тестирования и сценарного анализа. Стресс-тестирование позволяет оценить устойчивость предприятия к экстремальным, но вероятным неблагоприятным сценариям и заблаговременно разработать меры по обеспечению его финансовой устойчивости. Сценарный анализ обеспечивает оценку последствий различных вариантов развития событий и повышает обоснованность управленческих решений в условиях неопределённости.

Пятым направлением является развитие механизмов передачи рисков — страхования и хеджирования. Расширение использования страховых продуктов для защиты имущества, ответственности и предпринимательских рисков, а также применение производных финансовых инструментов для хеджирования валютных и ценовых рисков позволяют снизить уязвимость предприятия. Важную роль при этом играет развитие национального страхового рынка и финансовой инфраструктуры, а также мер государственной поддержки субъектов предпринимательства в области управления рисками.

Реализация перечисленных направлений должна осуществляться с учётом специфики деятельности, масштаба и финансовых возможностей конкретного предприятия. Для субъектов малого и среднего бизнеса целесообразен поэтапный подход: от формализации базовых процедур управления рисками к постепенному внедрению интегрированной модели и цифровых инструментов по мере накопления опыта и ресурсов.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Риск-менеджмент является неотъемлемым элементом системы управления современного предприятия и важнейшим фактором обеспечения его устойчивости и конкурентоспособности в условиях неопределённости. Эффективное управление рисками представляет собой непрерывный циклический процесс, включающий идентификацию, оценку, реагирование и мониторинг рисков.

Анализ современной практики показал, что система риск-менеджмента у значительной части субъектов предпринимательства, прежде всего в секторе малого и среднего бизнеса, характеризуется фрагментарностью, реактивным характером, дефицитом компетенций и недостаточным использованием



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026"

современных инструментов. Основными направлениями совершенствования системы риск-менеджмента являются переход к интегрированной модели управления рисками на основе стандарта ISO 31000, цифровизация и автоматизация процессов, формирование риск-культуры, внедрение стресс-тестирования и сценарного анализа, а также развитие механизмов страхования и хеджирования.

Комплексная и последовательная реализация предложенных направлений позволит повысить устойчивость субъектов предпринимательства к неблагоприятным воздействиям, обоснованность управленческих решений и эффективность хозяйственной деятельности в целом, что имеет важное значение для устойчивого развития экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» (новая редакция). — Ташкент, 2023.
2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. — 2017.
4. Балдин К.В., Воробьёв С.Н. Риск-менеджмент. — М.: Гардарики, 2019. — 285 с.
5. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. — М.: Дашков и К, 2020. — 880 с.
6. Хохлов Н.В. Управление риском. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 239 с.
7. Воробьёв С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве. — М.: Дашков и К, 2021. — 482 с.
8. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. — London: Kogan Page, 2018. — 464 p.
9. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. — New York: McGraw-Hill, 2019. — 672 p.
10. Качалов Р.М. Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения. — СПб.: Нестор-История, 2018. — 248 с.
11. Фомичёв А.Н. Риск-менеджмент. — М.: Дашков и К, 2020. — 372 с.
12. Тепман Л.Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 295 с.
13. Ходиев Б.Ю., Шодмонов Ш.Ш. Экономическая теория. — Ташкент: Iqtisodmoliya, 2020. — 512 с.



"INNOVATIVE ACHIEVEMENTS IN SCIENCE 2026 "

14. Пардаев М.К. Экономика предприятия и управление ею. — Ташкент: Iqtisodiyot, 2021. — 344 с.
15. Гулямов С.С. Основы цифровой экономики. — Ташкент: Fan, 2022. — 296 с.
16. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Риски хозяйствующих субъектов. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 368 с.
17. Уродова М. Совершенствование управления рисками на предприятиях Узбекистана // Экономика и образование. — 2023. — № 3. — С. 88–96.
18. Aven T. Risk Analysis. — Chichester: Wiley, 2019. — 232 p.