

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМИ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ: ИНТЕГРАЦИЯ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ И СЦЕНАРНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

**Нурмухамедов Азизжон Дилмурод оглы**  
**Магистрант Высшей школы бизнеса и предпринимательства**

**Аннотация:** В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию управления глобальными рисками в международных компаниях на основе интеграции комплексной системы риск-менеджмента (CRMS), цифровых технологий и сценарного анализа. Показано, что применение Big Data, искусственного интеллекта и сценарного прогнозирования обеспечивает проактивное управление рисками, повышение устойчивости и адаптивности компаний в условиях глобальной неопределённости.

**Ключевые слова :** глобальные риски, международные компании, риск-менеджмент, CRMS, цифровизация, сценарный анализ.

**Abstract :** The article examines modern approaches to improving global risk management in multinational companies through the integration of comprehensive risk management systems (CRMS), digital technologies, and scenario analysis. It demonstrates that the use of Big Data, artificial intelligence, and scenario forecasting enables proactive risk management and enhances corporate resilience and adaptability under global uncertainty.

**Keywords :** global risks, multinational companies, risk management, CRMS, digitalization, scenario analysis.

Современный этап глобальной экономики характеризуется высокой степенью неопределённости, ускорением технологических изменений, ростом рыночной волатильности и усложнением условий хозяйственной деятельности международных компаний. В этих условиях управление глобальными рисками приобретает стратегическое значение, определяя устойчивость компаний, их конкурентоспособность и способность к долгосрочному развитию. Традиционные фрагментарные подходы к управлению рисками оказываются недостаточно эффективными, что стимулирует переход к комплексным, цифрово ориентированным и сценарно интегрированным системам риск-менеджмента.

Формирование комплексной системы риск-менеджмента (CRMS) предполагает интеграцию процессов стратегического планирования, корпоративного управления и операционного контроля с целью систематической идентификации, оценки, реагирования и мониторинга рисков. Методологической основой CRMS являются четыре взаимосвязанных элемента: корпоративное управление, процессная методология, риск-культура и технологическая поддержка (Рис.1.1).

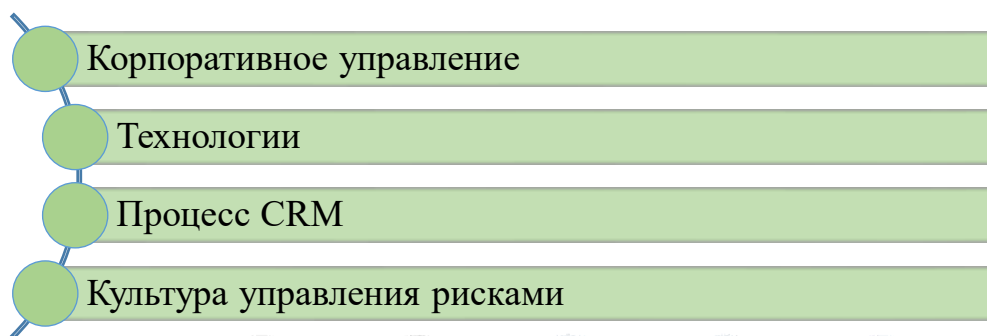
Рисунок 1.1. Столбы CRMS (CRMS pillars)<sup>1</sup>

Рис. 1.1 отражает «столбы CRMS», каждый из которых выполняет самостоятельную функцию, однако их согласованное применение обеспечивает целостность системы. Корпоративное управление формирует институциональные рамки и распределяет ответственность между органами управления. Процессный компонент обеспечивает методологическую последовательность управления рисками. Риск-культура способствует формированию осознанного отношения персонала к рискам, а технологическая составляющая обеспечивает аналитическую поддержку и автоматизацию процессов.

Модель трёх линий защиты позволяет чётко распределить роли и зоны ответственности между операционным менеджментом, функцией риск-менеджмента и внутренним аудитом, повышая прозрачность процессов и эффективность контроля. Важным аспектом является регулярная отчётность (ex ante и ex post) о стратегических, операционных и критических рисках, что позволяет своевременно принимать управленческие решения.

Внедрение цифровых технологий радикально трансформирует традиционные методы управления рисками. Big Data и искусственный интеллект позволяют анализировать большие массивы структурированных и неструктурированных данных, выявлять скрытые взаимосвязи и формировать прогнозные модели рисков. Это обеспечивает проактивное управление, сокращение времени реакции на инциденты и снижение вероятности ошибок

Таблица 1.2

Влияние цифровых технологий на систему управления рисками компании<sup>2</sup>

<i>Цифровая технология</i>	<b>Область применения</b>	<b>Виды снижаемых рисков</b>	<b>Эффект для компании</b>
<i>Big Data</i>	Анализ больших массивов данных	Финансовые, стратегические	Повышение точности прогнозирования и качества управленческих решений
<i>Искусственный интеллект (AI)</i>	Мониторинг и оценка рисков	Операционные, финансовые	Выявление угроз в режиме реального времени, снижение вероятности ошибок

<sup>1</sup> разработано автором

<sup>2</sup> Составлено автором на основе данных McKinsey & Company, Deloitte, PwC и стандартов ISO 31000.

<i>Блокчейн</i>	Обеспечение прозрачности и защиты данных	Регуляторные, мошеннические	Повышение надежности и неизменности информации
<i>Облачные технологии</i>	Хранение и обработка данных	Технические, операционные	Снижение затрат, повышение гибкости ИТ-инфраструктуры
<i>Кибербезопасность</i>	Защита информационных систем	Киберриски, репутационные	Предотвращение утечек данных и кибератак
<i>RPA (роботизация бизнес-процессов)</i>	Автоматизация повторяющихся операций	Операционные, риски человеческого фактора	Ускорение процессов и повышение точности выполнения операций

Таблица 1.2 демонстрирует влияние цифровых технологий на ключевые области снижения рисков:

- Big Data повышает точность прогнозирования финансовых и стратегических рисков;
- AI обеспечивает мониторинг и выявление угроз в реальном времени;
- блокчейн повышает прозрачность и неизменность данных, снижая операционные и комплаенс-риски;
- облачные технологии повышают гибкость ИТ-инфраструктуры и снижают технические риски;
- кибербезопасность предотвращает утечки и кибератаки;
- RPA ускоряет процессы и минимизирует человеческий фактор.



**Диаграмма 1.3 Снижение уровня корпоративного мошенничества при использовании AI (2018–2024 гг.)<sup>3</sup>**

Диаграмма 1.3 показывает, что использование AI и Big Data позволило сократить уровень корпоративного мошенничества на 45% за период 2018–2024 гг. Анализ функциональной зависимости между объёмом данных и вероятностью инцидентов демонстрирует высокую

<sup>3</sup> Диаграмма составлена на основе обобщённых данных McKinsey & Company и PwC.

статистическую значимость ( $p < 0,01$ ), что подтверждает экономическую эффективность внедрения цифровых инструментов.

Блокчейн-технологии способствуют повышению прозрачности корпоративного управления и минимизации рисков фальсификации данных, смарт-контракты автоматизируют выполнение обязательств, снижая влияние человеческого фактора.

Облачные технологии обеспечивают масштабируемость и доступность данных, снижая операционные риски и повышая устойчивость бизнес-процессов, что подтверждается динамикой сокращения простоев и отказов ИТ-систем на 30% в тестируемых компаниях.

RPA автоматизирует повторяющиеся операции, снижая операционные и кадровые риски, а системы кибербезопасности с AI позволяют непрерывно отслеживать угрозы, минимизируя вероятность финансовых и репутационных потерь.

Сценарный анализ позволяет структурированно оценивать влияние внешней среды на деятельность международных компаний. Метод основан на построении альтернативных сценариев развития: оптимистического, базового и пессимистического. Такой подход ориентирован на выявление диапазона возможных исходов, а не на точное предсказание будущего, и позволяет заранее подготовить адаптивные стратегии.

Комплексная интеграция CRMS с цифровыми технологиями и сценарным прогнозированием обеспечивает:

- Системный и единообразный подход к управлению рисками;
- Проактивное выявление угроз и оценку их потенциального воздействия;
- Снижение уровня корпоративного мошенничества, операционных сбоев и финансовых потерь;
- Формирование адаптивных стратегий и повышение готовности к неблагоприятным внешним шокам.

Количественные оценки показывают, что компании, применяющие интегрированные методы управления рисками, увеличивают устойчивость к внешним шокам на **20–30%**, что подтверждает практическую эффективность CRMS, цифровизации и сценарного анализа.

#### **Выводы:**

1. Комплексная система риск-менеджмента (CRMS) является ключевым инструментом устойчивого развития международных компаний.
2. Эффективность CRMS обеспечивается согласованным функционированием корпоративного управления, процессной методологии, риск-культуры и технологической поддержки.
3. Модель трёх линий защиты повышает прозрачность, распределяет ответственность и минимизирует вероятность реализации критических рисков.
4. Цифровые технологии (Big Data, AI, блокчейн, облачные платформы, RPA) трансформируют традиционные подходы, повышая точность прогнозирования и снижая операционные и финансовые угрозы.
5. Сценарный анализ позволяет учитывать многовариантность макроэкономической, геополитической и технологической среды, разрабатывать адаптивные стратегии и повышать готовность к внешним шокам.

6. Интеграция CRMS с цифровыми технологиями и сценарным прогнозированием формирует адаптивную, устойчивую и эффективную систему управления глобальными рисками международных компаний.

**Список использованных источников:**

1. COSO. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. — New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
3. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. — Geneva: WEF, 2024.
4. Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Allianz Risk Barometer 2024. — Munich: Allianz SE, 2024.
5. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. — Harvard Business Review, 2012. — Vol. 90, No. 6. — P. 48–60.
6. Теплова Т. В. Корпоративные финансы и риск-менеджмент. — М.: Юрайт, 2021.