

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 132–137  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;1(70):132–137

Научная статья  
УДК 336.6(470)  
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Александра Викторовна Досугова**

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, dosugovaalex@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена усилением санкционного давления на российскую экономику и стратегической необходимостью импортозамещения, что делает инновационное развитие компаний не просто драйвером роста, а ключевым фактором выживания. При этом инновационная деятельность сопряжена с высоким уровнем неопределенности и специфическими рисками, которые традиционные системы риск-менеджмента в российских компаниях зачастую не способны эффективно нивелировать. Целью статьи является разработка подходов к интеграции эффективного управления рисками в процесс инновационного развития российских компаний, ориентированного на импортозамещение. В работе на основе методов системного анализа, обобщения научной литературы дан критический обзор современного состояния управления рисками в российских компаниях, выявлены его системные проблемы, такие как реактивность, разрозненность и фокус на операционных, а не на стратегических рисках. Рассмотрены ключевые риски инновационных программ в контексте импортозамещения, включая технологические, кадровые, операционные и регуляторные риски. В результате исследования предложена модель интегрированного управления рисками для инновационных проектов, основанная на принципах гибкости, итеративности и сквозного участия команды на всех этапах — от идентификации до мониторинга. Особое внимание уделяется роли государственной поддержки как фактора снижения финансовых и коммерческих рисков.

**Ключевые слова:** управление рисками, риск-менеджмент, инновационное развитие, инновационные проекты, импортозамещение, российские компании, стратегические риски

**Для цитирования:** Досугова А. В. Управление рисками в инновационном развитии компании в современных условиях // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 132–137. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137>.

Research article

## RISK MANAGEMENT IN INNOVATIVE COMPANY DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

**Alexandra V. Dosugova**

Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia, dosugovaalex@mail.ru

**Abstract.** The relevance of this study is determined by the increasing pressure of sanctions on the Russian economy and the strategic need for import substitution, making innovative development not just a growth driver but a key factor for survival. At the same time, innovation is associated with a high level of uncertainty and specific risks, which traditional risk management systems in Russian companies are often unable to effectively mitigate. The aim of this article is to develop approaches to integrating effective risk management into the innovative development process of Russian companies focused on import substitution. Using systems analysis methods and a summary of scientific literature, this paper provides a critical review of the current state of risk management in Russian companies, identifying systemic problems such as reactivity, fragmentation, and a focus on operational rather than strategic risks. Key risks of innovation programs

in the context of import substitution are considered, including technological, personnel, operational, and regulatory risks. The study proposes a model for integrated risk management for innovative projects based on the principles of flexibility, iterativeness, and end-to-end team engagement at all stages — from identification to monitoring. Particular attention is paid to the role of government support as a factor in mitigating financial and commercial risks.

**Keywords:** risk management, risk management, innovative development, innovative projects, import substitution, Russian companies, strategic risks

**For citation:** Blazhenkova N. M., Muftakhetdinov A. R. Risk management in innovative company development in modern conditions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):132–137. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137>.

Актуальность темы управления рисками в контексте инновационного развития российских компаний в современных условиях сложно переоценить. Глобальные вызовы, такие как ускорение цифровой трансформации и обострение технологической конкуренции [1], накладываются на специфические российские реалии, среди которых ключевыми являются санкционное давление, разрыв международных логистических и технологических цепочек и курс на достижение технологического суверенитета. В этой парадигме инновации перестают быть драйвером конкурентного преимущества, а становятся императивом выживания и поддержания операционной деятельности компаний в критически важных отраслях.

Однако инновационный процесс по своей природе сопряжен с высокой степенью неопределенности и уникальным комплексом рисков, что создает существенный барьер для его реализации. Парадокс современной ситуации заключается в том, что хотя инновации несут в себе значительные риски, стратегический риск отказа от них и технологического отставания в текущих условиях многократно пре-

вышает операционные потери от неудачных проектов.

Проблема данного исследования заключается в существенном разрыве между традиционными, зачастую формализованными и консервативными, системами риск-менеджмента, распространенными во многих российских компаниях, и требованиями к гибкости, скорости и проактивности, которые предъявляют инновационные проекты, особенно в контексте импортозамещения.

Как показывают исследования, системы риск-менеджмента в России часто носят реактивный характер, фокусируясь на финансовых и операционных рисках, в то время как стратегические и инновационные риски остаются без должного внимания [2]. Эта несогласованность приводит к срыву инновационных программ, потере инвестиций и, в конечном счете, укреплению сырьевой модели экономики.

Целью настоящей статьи является разработка подходов и практических рекомендаций по интеграции эффективной системы управления рисками в процесс инновационного развития российских компаний, сфокусированного на задачах импортозамещения.

### **Анализ практики управления рисками в российских компаниях: обзор и проблемы**

Современное состояние управления рисками в российских компаниях характеризуется значительной неоднородностью и противоречивыми тенденциями. Ключевые проблемы современной практики управления рисками в контексте инновационного развития могут быть структурированы следующим образом. Во-первых, сохраняется доминирование реактивного подхода, при котором риски иден-

тифицируются постфактум, а не на этапе формирования инновационной стратегии [3]. Во-вторых, отмечается организационная разрозненность риск-функций, когда отделы инновационного развития и подразделения риск-менеджмента работают в организационной изоляции, используя различные методологические базы и системы отчетности [4]. В-третьих, существенным ограничением является дефи-

**Таблица 1.** Обзор управления рисками в российских компаниях

Аспект анализа	Текущее состояние в российских компаниях	Ключевые проблемы и барьеры	Тренды и направления развития
Организационная зрелость	Выделенное подразделение по управлению рисками есть только в 49% компаний; 38% компаний количественно оценивают влияние рисков при стратегическом планировании	Недостаточная зрелость управленческих процессов и культуры; нехватка ресурсов	70% компаний планируют развивать риск-культуру; 30–40% компаний фокусируются на автоматизации процессов
Методы и инструменты	63% компаний используют преимущественно качественные методы оценки, основанные на экспертных мнениях	Недостаточная автоматизация	Активная цифровизация
Интеграция в управление	Мнение риск-менеджера учитывается при принятии значимых решений в 81% компаний; право вето на ключевые решения риск-менеджер имеет лишь в 5% компаний	Полномочия руководителя подразделения по рискам часто ограничены; недостаточная вовлеченность сотрудников	Повышение роли риск-менеджеров; растет практика независимой проверки оценки рисков

Составлено автором на основании [6–7].

цит компетенций в области оценки технологических рисков и нематериальных активов, что особенно критично для наукоемких проектов [5].

Анализ показывает, что управление рисками в российских компаниях находится на стадии активного формирования. Хотя эта функция постепенно становится неотъемлемой частью стратегического управления, ее зре-

лость все еще остается недостаточной (таблица 1).

Таким образом, существует разрыв между осознанием важности и реальной интеграцией. Несмотря на растущую осведомленность о ценности риск-менеджмента, многие компании сталкиваются с трудностями при встраивании этой функции в повседневные управленческие процессы и стратегическое планирование.

### **Специфика рисков инновационного развития в контексте импортозамещения**

Реализация импортозамещающих инновационных программ формирует уникальный профиль рисков, существенно отличающийся от традиционных инновационных проектов. Ключевые направления этих программ включают разработку отечественного программного обеспечения и аппаратных платформ в IT-секторе, создание собственных промышленных технологий в станкостроении и микроэлектронике, развитие фармацевтики и биотехнологий, а также селекцию и семеноводство в агропромышленном комплексе [8].

Каждое из этих направлений характеризуется специфической структурой рисков. Тех-

нологические риски проявляются в форме «инженерного разрыва», то есть существенного отставания в базовых технологических компетенциях и отсутствии критических ноу-хау [9]. Операционные риски характеризуются высокой зависимостью от ограниченного круга отечественных поставщиков и низким качеством компонентной базы. Анализ цепочек поставок в машиностроении выявил, что предприятия испытывают хронические срывы сроков поставок из-за отсутствия альтернативных источников комплектующих. Кадровые риски приобретают особую остроту в условиях массовой эмиграции квалифи-

цированных инженеров и ученых. Рыночные риски усиливаются вследствие давления государственного заказа, искусственного сужения конкурентной среды и низкой конкурентоспособности отечественной продукции по критерию «цена-качество» [10]. Регуляторные риски проявляются в непоследовательности государственной политики поддержки, бюро-

кратических барьерах при получении финансирования и отсутствии стабильных «правил игры».

Особую категорию составляют риски кооперации, связанные с разрушением международных научно-технических связей и сложностями организации эффективных коллабораций в новых условиях.

### **Предложения по совершенствованию системы управления рисками инновационных программ**

Для преодоления выявленных системных проблем управления рисками в инновационной деятельности российских компаний необходима разработка комплексной адаптивной модели, основанной на принципах интеграции в инновационный процесс, гибкости и итеративности, а также сквозного участия проектной команды [11]. Предлагаемая модель интегрированного риск-менеджмента включает четыре ключевых этапа.

На этапе идентификации рисков целесообразно применение комбинированных методов — мозговых штурмов с участием внешних экспертов, глубинных интервью с ключевыми стейкхолдерами и анализа сценариев развития технологий.

Качественная и количественная оценка должна использовать современные методики, адаптированные к условиям высокой неопределенности: анализ реальных опционов для управления поэтапным финансированием проектов, сценарное моделирование с оценкой волатильности ключевых параметров для комплексных проектов [12].

Особое внимание следует уделить разработке стратегии реагирования на риски, которая должна выходить за рамки традиционного избегания и включать механизмы трансфера рисков через отраслевые страховые пулы, снижения рисков за счет создания распределенных цепочек поставок и сознательного принятия определенных категорий рисков при создании соответствующих резервов.

Система мониторинга и контроля должна быть основана на создании динамической карты рисков проекта с регулярным пересмотром ключевых показателей и адаптацией управленческих воздействий.

Значительную роль в предлагаемой модели играет государство как фактор управления рисками, в этой связи эффективное использование мер поддержки позволяет существенно снизить финансовые и коммерческие риски импортозамещающих проектов.

Анализ эффективности предлагаемых мер показал, что внедрение интегрированной системы управления рисками позволяет сократить вероятность срыва инновационных проектов, уменьшить отклонения по срокам и повысить общую эффективность инвестиций в НИОКР. Ключевым условием успешной реализации модели является создание сквозных межфункциональных команд, объединяющих специалистов по рискам, инновациям и технологиям, а также внедрение регулярных процедур пересмотра риск-профиля на всех этапах жизненного цикла инновационного проекта.

Проведенное исследование подтвердило исходную гипотезу о системной неадекватности традиционных подходов к управлению рисками для целей инновационного развития российских компаний в условиях импортозамещения. Анализ современной практики выявил устойчивое доминирование реактивных моделей риск-менеджмента, ориентированных преимущественно на финансовые и операционные риски, при существенном недооценивании стратегических и инновационных рисков.

Установлено, что специфика рисков импортозамещающих инновационных программ проявляется в уникальной структуре угроз, где ключевое значение приобретают технологические риски «инженерного разрыва», кадровые риски дефицита компетенций, а также регуляторные риски непоследовательной государственной политики. Разработанная в исследо-

вании модель интегрированного управления рисками, основанная на принципах гибкости, итеративности и сквозного участия проектных команд, позволяет существенно повысить эффективность инновационных программ.

Научная значимость работы заключается в развитии теоретических основ риск-менеджмента применительно к специфике инновационной деятельности в условиях структурных преобразований экономики. Практи-

ческая ценность результатов состоит в разработке конкретных механизмов и инструментов, которые могут быть использованы российскими компаниями для совершенствования систем управления рисками инновационных проектов.

Внедрение предложенных подходов будет способствовать повышению успешности инновационных программ и укреплению технологического суверенитета российской экономики.

#### Список источников

1. Каткало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 2. С. 3–26.
2. Ценина Е. В. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Том 11, № 2. С. 349–362.
3. Ян Ч. Особенности системы управления рисками инновационных проектов компаний // Экономическая безопасность. 2025. Том 8, № 2. С. 451–466. DOI: 10.18334/ecsec.8.2.122778.
4. Борисова Д. В., Левина Т. А. Риски реализации инновационной стратегии предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 4-1. С. 12–18.
5. Какоев Ш. У. Гибкие методы управления инновационными проектами на примере российских компаний // Финансовые рынки и банки. 2025. № 6. С. 377–380. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-6-377-380.
6. Российский риск-менеджмент 2025: уровень зрелости // Триафлай : блог. URL: <https://triafly.ru/blog-russian-risk-management-2025> (дата обращения: 02.12.2025).
7. Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в нефинансовых организациях России в 2025 году // Деловые Решения и Технологии : сайт. URL: <https://insights.delret.ru/research/issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-2025> (дата обращения: 02.12.2025).
8. Рубанова К. А. Исследование применения обратного инжиниринга российскими промышленными компаниями // Human Progress. 2024. Том 10, № 1. С. 3. DOI: 10.34709/IM.1101.3.
9. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Проблемы управления рисками импортозамещения в сфере информационных технологий // Журнал технических исследований. 2022. № 3. С. 36–46.
10. Цхададзе Н. В. Выгоды и риски импортозамещения в экономике // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 3. С. 262–270. DOI: 10.24412/2073-0454-2024-3-262-270.
11. Соколова А. П., Бондарева Д. В. Управление рисками инновационных проектов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-3. С. 148–157.
12. Прусова В. И., Жидкова М. А., Усману Б. М. Интегрированная модель управления рисками (ERM) и ее адаптация к современным условиям деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2 (109). С. 70–72. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-2-70-72.

#### References

1. Katkalo V. S. Strategic Management Theory: Stages of Development and Main Paradigms. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2002;(2):3–26. (In Russ.).
2. Tsenina E. V. Study of Risk Management Development in Russian Companies as a Tool for Strengthening Their Competitiveness. *E`konomika, predprinimatel`stvo i parvo = Economy, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(2):349–362. (In Russ.).
3. Yan C. Features of the Risk Management System for Innovative Projects of Companies. *E`konomicheskaya bezopasnost` = Economic Security*. 2025;8(2):451–466. (In Russ.). DOI: 10.18334/ecsec.8.2.122778.
4. Borisova D. V., Levina T. A. Risks of Implementing an Enterprise's Innovative Strategy. *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(4-1):12–18. (In Russ.).
5. Kakoev Sh. U. Flexible Methods of Innovative Project Management: The Case of Russian Companies. *Finansovy`e ry`nki i banki = Financial Markets and Banks*. 2025;(6):377–380. (In Russ.). DOI: 10.24412/2658-3917-2025-6-377-380.

6. Russian Risk Management 2025: Maturity Level. Triaflly: blog. (In Russ.). Available from: <https://triafly.ru/blog-russian-risk-management-2025> (date of access: 02.12.2025).

7. A Study of the Risk Management Maturity Level in Non-Financial Organizations of Russia in 2025. Business Solutions and Technologies: website. (In Russ.). Available from: <https://insights.delret.ru/research/issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-2025> (date of access: December 2, 2025).

8. Rubanova K. A. Study of the Application of Reverse Engineering by Russian Industrial Companies. Human Progress. 2024;10(1):3. (In Russ.). DOI: 10.34709/IM.1101.3.

9. Tebekin A. V., Tebekin P. A. Problems of Import Substitution Risk Management in the Sphere of Information Technology. *Zhurnal texnicheskix issledovanij = Journal of Technical Research*. 2022;(3):36–46. (In Russ.).

10. Tskhadadze N. V. Benefits and Risks of Import Substitution in the Economy. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii = Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2024;(3):262–270. (In Russ.). DOI: 10.24412/2073-0454-2024-3-262-270.

11. Sokolova A. P., Bondareva D. V. Risk Management of Innovative Projects. *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019;(5-3):148–157. (In Russ.).

12. Prusova V. I., Zhidkova M. A., Usmanu B. M. Integrated Risk Management Model (ERM) and its Adaptation to Modern Operating Conditions of Economic Entities. *E`konomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*. 2024;(3-2(109)):70–72. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-2-70-72.

#### **Информация об авторе**

А. В. Досугова — доцент кафедры экономики и менеджмента.

#### **Information about the author**

A. V. Dosugova — Associate Professor of the Department of Economics and Management.

---

Статья поступила в редакцию 10.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 10.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.