

УДК 338.242

ПОДХОДЫ К ИДЕНТИФИКАЦИИ, ОЦЕНКЕ НЕСИСТЕМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Фаткуллина Э.Р.

старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Аннотация. В статье раскрывается экономическая сущность, содержание и специфика несистематических рисков предприятия. Исследованы современные методы идентификации, анализа и оценки несистематических рисков. Проанализирована текущая практика и выявлены проблемы диверсификации на российских предприятиях на примере телекоммуникационной компании.

Ключевые слова: несистематические риски предприятия, портфельная теория, идентификация рисков, оценка рисков, диверсификация рисков.

APPROACHES TO IDENTIFICATION, ASSESSMENT OF UNSYSTEMATIC RISKS AND DIVERSIFICATION

Fatkullina E.R.

senior lecturer

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Abstract. The article discloses the economic essence, content and specifics of unsystematic risks of the enterprise. Modern methods of identification, analysis and assessment of non-systematic risks were investigated. The current practice was analyzed and the problems of diversification at Russian enterprises were identified using the example of a telecommunications company.

Keywords: unsystematic risks of the enterprise, portfolio theory, risk identification, risk assessment, risk diversification.

Любая хозяйственная деятельность сопряжена с риском, именно поэтому он занимает важнейшее место в экономической теории. Суть риска в экономике кроется в непредсказуемости будущего: фактические значения финансовых показателей могут существенно отличаться от плановых – возникают либо потери, либо непредвиденные доходы. Риск лишен хаотичности и не является простой случайностью. Он объективно существует и складывается под влиянием широкого спектра факторов, от глобальных экономических процессов до отдельных корпоративных стратегий [1]. Сущность риска – в противостоянии цели (получить прибыль) и угрозы (потерпеть неудачу). Поэтому экономические субъекты любого масштаба вынуждены все время соотносить перспективные возможности с реальными рисками.

Гарри Марковиц в своей портфельной теории раскрыл структуру инвестиционного риска. Согласно его подходу, совокупный риск складывается из двух независимых элементов – систематического и несистематического. Такое разделение на две составляющие легло в основу современной теории инвестиций, нашло отражение в модели оценки капитальных активов.

Систематические риски – это масштабные угрозы: они действуют одновременно и охватывают значительную часть экономического пространства. Понимание их природы помогает выстраивать устойчивые стратегии даже в нестабильных условиях. Причина этих рисков – макроэкономические факторы, на которые отдельная компания повлиять не может: экономические циклы, изменения в денежно

-кредитно

Несистематические риски – это локальные угрозы: они привязаны к конкретной компании, отрасли или проекту и не затрагивают рынок целиком. Ключевыми свойствами несистематических рисков являются их индивидуальность и фрагментарность: они локализованы и привязаны к

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конкретным субъектам или проектам, что позволяет выделять их в отдельную категорию при построении риск-профиля

Причины несистематических рисков – внутрикорпоративные факторы: ошибки руководства, слабая организационная структура, неудачная стратегия, зависимость от немногих ключевых клиентов или поставщиков, сбои в технологиях, конфликты в команде, репутационные проблемы. Несистематические риски принципиально отличаются тем, что поддаются контролю через диверсификацию. Механизм основан на распределении капитала по некоррелированным активам: неблагоприятные колебания в одних позициях уравниваются стабильностью или ростом в других, что в итоге снижает общий уровень риска портфеля. Когда портфель включает 10–20 активов и более, несистематический риск практически устраняется за счет диверсификации. В результате единственным сохраняющимся источником риска остается систематический. На практике доказано то, что Марковиц обозначил как фундаментальный принцип. Снижение волатильности достигается не через отказ от доходных бумаг, а через их грамотное сочетание, именно в этом суть эффективной диверсификации.

Работа по идентификации и анализу несистематических рисков – не просто формальный этап, а поворотный момент в управлении рисками. Компания перестает быть пассивным участником событий и начинает системно предвидеть и оценивать угрозы. Эти риски уникальны для каждого предприятия – важно понять, откуда конкретно они могут прийти. Фокус внимания должен быть направлен на внутренние процессы компании и ее ближайшее окружение: именно там кроются угрозы, которые можно и нужно контролировать [8]. Такой подход дает не просто список возможных проблем, а полное понимание их сути, связей и последствий. Это позволяет действовать на опережение и выстраивать надежную защиту – в том числе использовать диверсификацию, чтобы не держать все риски в одной корзине. В деятельности телекоммуникационных операторов (на примере ПАО «Мегафон») несистематические риски

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

локализованы в конкретных операционных и рыночных зонах. Ключевые уязвимости включают региональные перебои в работе сети, неэффективность отдельных цифровых продуктов и потерю значимых корпоративных заказчиков – именно эти факторы требуют прицельного анализа и формирования адресных мер реагирования.

Идентификация несистематических рисков может осуществляться методом мозгового штурма, который предусматривает проведение межфункционального обсуждения с участием представителей различных подразделений организации для выявления и фиксации потенциальных угроз. На сессиях представители операционных, финансовых, IT – и маркетинговых подразделений делятся профессиональными наблюдениями – это позволяет обнаружить риски, которые нередко остаются вне поля зрения руководства. Применение метода мозгового штурма в компании «Мегафон» позволяет идентифицировать ряд потенциальных рисков, в числе которых – замедление темпов внедрения технологии 5G на региональном уровне и нестабильность взаимодействия с поставщиками контента. Ценность метода заключается в возможности задействовать накопленный внутри компании опыт и поощрить креативный подход к анализу рисков. При этом критически важно грамотное модерирование сессии: оно помогает не допустить чрезмерного влияния отдельных участников и излишнего внимания к маловероятным сценариям.

В перечень эффективных аналитических инструментов входит SWOT – анализ, характеризующий особенности организации (сильные и слабые стороны) и внешних факторов среды (возможности и угрозы) с выделением в отдельный блок несистематических угроз [4]. Если сделать SWOT – анализ для «Мегасвязи» можно увидеть внутренние проблемы – например, что оборудование в филиалах устарело, а IT – инфраструктура часто уходит из руки конкурентам – тем же виртуальным операторам, которые давят на рынке в отдельных регионах. С помощью этого метода легче сначала разобраться с

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

рисками. Он упорядочивает информацию и помогает увидеть связь между своими слабыми местами и внешними условиями.

Для детального разбора рисков применяют метод «причина – следствие». Данные удобно визуализировать с помощью диаграммы Исикавы. Она позволяет разбить риски по ключевым категориям: персонал, процессы, оборудование, материалы и внешняя среда. Этот метод помогает телеком-компаниям отследить причинно-следственную связь. Отсутствие техники затягивает сервис, что по цепочке ведет к жалобам абонентов и падению авторитета бренда в регионе. Благодаря аналитике «Мегафон» выявил ключевые факторы оттока абонентов, среди которых оказались человеческий фактор в обслуживании, неэффективный маркетинг. Подход помогает уйти от размытых формулировок угроз, точно определить участки бизнеса, которые требуют немедленного вмешательства управленцев.

Метод «что, если» помогает заранее представить возможные проблемы и понять, к чему они приведут. Это позволяет принимать более обоснованные решения в бизнесе. Метод помогает системно оценить каскадный эффект от погодных аварий на станциях, начиная с прямых убытков и заканчивая переходом абонентов к конкурентам. Одновременно он служит инструментом для оценки альтернативных стратегий реагирования. Применение данного метода улучшает способность компании предвидеть риски и готовиться к нестандартным ситуациям. Он подчеркивает слабые места в логистических и резервных системах, которые могут привести к несистематическим рискам.

Опросы и интервью стейкхолдеров (сотрудники, клиенты, партнеры) дают качественную информацию из первых рук и дополняют идентификацию рисков. В «Мегафоне» опросы корпоративных клиентов могут раскрыть риски, связанные с негибкостью тарифов и задержками в интеграции API для B2B-услуг, которые не фиксируются во внутренних данных. Метод словно «проявляет» тонкие, неочевидные риски – те, что живут в отзывах клиентов, в

настроении команды или в том, как компанию видят снаружи. Подход вовлекает сотрудников: они не стоят в стороне, а участвуют в работе с рисками.

Изучая прошлые инциденты и данные, можно заметить, какие несистематические риски повторяются по схожим сценариям. Например, на базе ретроспективного анализа операционных инцидентов «Мегафон» смог классифицировать отдельные сбои как проявления глубинных системных проблем. К числу системных факторов могут относиться как недостаточная результативность подрядчиков, так и пробелы в системе подготовки сотрудников. Бенчмаркинг хорошо дополняет разбор прошлых данных. Он помогает понять, насколько собственные процессы соответствуют отраслевым стандартам и опыту других игроков. Благодаря этому подходу становится ясно, где искать причину проблем, в ситуации на всем рынке или в особенностях работы самой компании.

В рамках комплексного подхода создается реестр рисков. Это общая база данных, где записаны все угрозы, их вероятность, возможный ущерб и имена тех, кто отвечает за их устранение. Этот реестр позволяет «Мегафону» отслеживать специфические риски в режиме реального времени, став частью общей системы управления диверсификацией. Связка этих методов позволяет четко увидеть все слабые стороны компании. Зная их, руководство может вовремя перестроить стратегию и перекрыть риски запуском новых видов услуг.

Оценка диверсификации помогает понять, защищает ли расширение бизнеса от рисков и повышает ли его устойчивость. Процесс сочетает два подхода: качественный (оценка стратегии и организации) и количественный (расчет финансовых и операционных результатов) [6]. Запустив цифровую экосистему, «Мегафон» смог четко оценить результаты. Это позволило вовремя увидеть, перекрывают ли новые услуги падение доходов от связи или они сами требуют слишком много ресурсов и повышают риски. Комплексный подход гарантирует объективность, так как объединяет теоретические модели с практическим управлением рисками.

Анализ качества диверсификации открывают сессии с участием экспертов. Руководство и аналитики оценивают стратегию, сравнивая показатели компании до и после запуска новых продуктов. Эксперты смогли оценить, как финтех-сервисы и медиаплатформы помогли «Мегафону» меньше зависеть от продажи связи, и проверить, выросли ли лояльность клиентов и узнаваемость бренда. Метод ценен своей гибкостью, так как видит нематериальные выгоды. Например, как разные услуги дополняют друг друга, как меняется культура в компании и насколько хорошо она защищена от сбоев оборудования или активности конкурентов в регионах. В результате становится ясно: новые виды бизнеса нужны не только для расширения, но и для защиты компании от кризисов.

SWOT-анализ качественно оценивает бизнес в два этапа: до и после запуска новых направлений. Для «Мегафона» такое сравнение показало, как переполненный рынок мобильной связи из слабой стороны превратился в новые возможности. Компания использовала свои вышки и оборудование (сильные стороны), чтобы запустить успешные цифровые сервисы. Метод помогает увидеть качественные изменения: компания начинает быстрее подстраиваться под рынок, избавляется от зависимости от одного источника дохода и находит новые фишки для борьбы с конкурентами. Он идеален для телекома, где новые направления меняют имидж компании на рынке и защищают ее от внутренних угроз, например, от потери клиентов в отдельных регионах.

PESTEL-анализ расширяет качественную оценку, помогая спрогнозировать, как внешние рыночные факторы повлияют на эффективность новой экосистемы [7]. На примере «Мегафона» стало ясно: новые технологии и государственные правила пошли на пользу облачным сервисам и умным устройствам. В итоге эти направления выросли и застраховали бизнес от нестабильности на рынке. Этот метод показывает, что запуск новых направлений нельзя рассматривать отдельно от всего остального. Бизнес постоянно взаимодействует с внешним миром, и именно это помогает ему успешнее

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

справляться с местными кризисами и сбоями. С этой точки зрения важно оценивать бизнес шире: смотреть не только на внутренние процессы компании, но и на ее баланс и дружную работу с внешней средой.

Количественная оценка опирается на финансовые и операционные KPI. По этим метрикам можно четко отследить, насколько снизились колебания рисков и стабилизировался бизнес. Если сравнить доходы по разным направлениям, станет ясно, помогают ли новые услуги при падении спроса на связь. На примере «Мегафона» видно: прибыль от цифровых сервисов выравнивает общий денежный поток и страхует компанию [5]. Изменение прибыли и маржи по разным отделам четко показывает результат. Если после запуска новых услуг доходы перестают резко меняться, значит, компания успешно защитилась от внутренних рисков, например, от провала отдельных проектов.

Еще один количественный инструмент – портфельный анализ. Он позволяет измерить долю и значимость каждого бизнес-направления в формировании общей устойчивости компании [9]. На примере «Мегафона» это означает баланс: риски в сфере мобильной связи сглаживаются за счет стабильной работы с бизнес-клиентами и растущих доходов от подписок. Оценка концентрации доходов помогает в цифрах увидеть уход от рисков. Если доля главного направления падает, а новые сегменты растут – значит, стратегия сработала. Постоянное наблюдение за этими показателями делает диверсификацию точным и измеримым инструментом управления.

Общий эффект виден по росту цены бизнеса: когда разные направления дополняют друг друга, они дают больший результат, чем сумма их отдельных успехов. На примере «Мегафона» это видно по быстрому росту прибыли и стоимости компании после объединения сервисов. Становится понятно: новые проекты не просто добавляют выручку, а увеличивают ее за счет совместной работы. Метод делает акцент на людях и слаженности: общая гармония помогает закрыть слабые места в бизнесе.

Эта оценка объединяет цифры и мнения экспертов. Таблицы с выводами специалистов здесь сопоставляют с финансовыми отчетами, а сильные и слабые стороны компании проверяют по реальным изменениям в ее показателях [3]. Для «Мегафона» такой анализ показал, как запуск цифровых сервисов не просто защитил компанию от рисков, но и помог ей найти новые пути для роста. В итоге эти методы дают четкую и обоснованную картину эффективности. Эти инструменты дают возможность оперативно перестраивать бизнес-модель. Они наглядно показывают, что расширение портфеля услуг спасает компанию от внутренних сбоев, когда экономику штормит.

Российский телеком развился от монополии на базовые услуги до многоуровневых экосистем. В этой модели диверсификация стала главным инструментом снижения несистематических рисков. Санкции, цифровизация и жесткая конкуренция на перенасыщенном рынке связи вынуждают лидеров отрасли искать новые источники дохода. МТС, «Ростелеком» и «Мегафон» делают ставку на смежные направления: облачные платформы, финансовые сервисы, контент и IT-решения для бизнеса. Новые сферы защищают бизнес, падение выручки в одном отделе компенсируется ростом в другом. Это позволяет операторам уйти от зависимости от привычного интернета и телефонии.

Опыт российских операторов доказывает, что развитие новых направлений реально защищает бизнес от внутренних угроз (от аварий на сетях до перенасыщения рынка). «Мегафон» уходит от роли простого провайдера и строит полноценную платформу. Именно экосистема помогает ему оставаться сильным на рынке. Практика подтверждает вывод о том, что в условиях кризиса диверсификация становится необходимостью для долгосрочного выживания и развития бизнеса.

Библиографический список:

1. Воронцовский, А. В. Управление рисками : Учебник и практикум / А. В. Воронцовский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 485 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12206-0. – EDN WNTNNN.
2. Кандубко, А. П. Особенности и классификация систематических и несистематических рисков инвестирования / А. П. Кандубко, А. М. Колесников // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – № 4(175). – С. 105-112. – EDN RAUKMP.
3. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев ; Санкт-Петербургский государственный университет. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2019. – 1104 с. – ISBN 978-5-392-29599-9. – EDN EATJKO.
4. Леденева, А. Г. Практические направления улучшения финансового состояния организации / А. Г. Леденева, Э. Р. Фаткуллина // Современные аспекты трансформации финансово-кредитной системы : Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 26 марта 2025 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2025. – С. 113-116. – EDN FPOGUN.
5. Мегафон: раскрываемая консолидированная финансовая отчетность [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://corp.megafon.ru/download/~federal/corp/investoram/report/msfo/megafon_2025_ifrs_fs_rus.pdf (Дата обращения 11.08.2026).
6. Попова, Н. С. Методический инструментарий оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия / Н. С. Попова, Л. В. Рябцева, О. А. Затепакин // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 2. – С. 21-25. – EDN YZCUMX.

7. Раскатова, М. И. Оценка рисков : Учебное пособие / М. И. Раскатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет, Кафедра Экономическая безопасность. – Челябинск : Издательский центр ЮУ, 2016. – 90 с. – EDN LFEKZG.
8. Финансовые и банковские риски / Л. И. Юзвович, Ю. Э. Слепухина, Ю. А. Долгих [и др.] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2020. – 336 с. – (Современные финансы и банковское дело). – ISBN 978-5-7996-3105-5. – EDN NHEHMX.
9. Черняков, М. К. Оценка и управление рисками : учебное пособие / М. К. Черняков, М. М. Чернякова, Ш. И. Сулейманов. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 200 с. – ISBN 978-5-907857-13-1. – EDN HVNCCB.