

**СТРАТЕГИИ ОБРАБОТКИ РИСКОВ ISO 31000 В СДЕЛКАХ M&A:
ИЗБЕГАНИЕ, МИНИМИЗАЦИЯ И ПЕРЕДАЧА**DOI: <https://doi.org/10.24891/swmlsl>EDN: <https://elibrary.ru/swmlsl>**Михаил Андреевич ЧЕРНЫШЁВ**

аспирант кафедры финансов и кредита, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), Москва, Российская Федерация

e-mail: ivanov.ad2017@yandex.ru

ORCID: отсутствует

SPIN: отсутствует

История статьи:

Рег. № 837/2025

Получена 17.12.2025

Одобрена 20.02.2026

Доступна онлайн

30.07.2026

Специальность: 5.2.4**УДК** 339.7**JEL:** D81, G34, M21**Ключевые слова:**M&A, управление
рисками, ISO 31000,
минимизация рисков,
передача рисков**Аннотация****Предмет.** Стратегии обработки рисков в сделках слияний и поглощений (M&A) в соответствии с международным стандартом ISO 31000.**Цели.** Рассмотреть трансформацию риск-менеджмента под влиянием санкций, технологической турбулентности, роста требований ESG и усложнения регуляторных режимов, особое внимание уделить расширенному due diligence как ядру современной минимизации рисков, а также страховым и договорным механизмам передачи, включая W&I insurance, escrow, indemnity-клаузы и SPV-структуры.**Методология.** Применен структурно-функциональный анализ, компаративный анализ, кейс-метод, контент-анализ и метод экспертных оценок.**Результаты.** Исследование охватывает три ключевые стратегии – избегание, минимизацию и передачу рисков – и оценивает их применение в условиях высокой макроэкономической и геополитической неопределенности 2023–2025 гг. Показано, что стратегия избегания становится критически важной при наличии нерегулируемых или катастрофических рисков, включая санкционные и регуляторные ограничения, ESG-несоответствия, технологическую несовместимость и киберугрозы. Российская практика 2022–2025 гг. проанализирована как особый кейс повышенной турбулентности: сделки выхода иностранных инвесторов, ограниченность гарантий, высокая нагрузка на покупателей, адаптация инструментов передачи рисков в условиях отсутствия части международных институтов.**Выводы.** Эффективное управление рисками в M&A требует комбинированного применения всех трех стратегий ISO 31000, обеспечивающего устойчивость сделок, предсказуемость интеграции и защиту капитала.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Чернышёв М.А. Стратегии обработки рисков ISO 31000 в сделках M&A: избегание, минимизация и передача // Финансы и кредит. – 2026. – № 7. – С. 183 – 190.

DOI: 10.24891/swmlsl EDN: SWMLSL

В последние годы сделки слияний и поглощений (M&A) оказываются в центре масштабной трансформации глобальной экономики. Усиление геополитической напряженности, санкционные режимы, перестройка цепочек поставок, цифровизация, рост требований в области устойчивого развития (ESG) и изменение конкурентной среды на рынках капитала формируют новую структуру рисков, определяющих успешность M&A-транзакций [1]. Если ранее основное внимание уделялось финансовым и юридическим аспектам, то

в 2023–2025 гг. ключевыми становятся киберриски, технологическая совместимость, ESG-обязательства, регуляторные ограничения, риски интеллектуальной собственности, а также культурная и управленческая совместимость компаний.

Современные аналитические исследования ведущих консалтинговых компаний (PwC, Deloitte, EY, KPMG, BDO, McKinsey) указывают, что значительная доля неуспешных либо частично успешных интеграций связана с недостаточной зрелостью систем риск-менеджмента. В частности, более 60% компаний, сообщивших о существенных осложнениях после завершения сделки, признают недооценку комплексного характера рисков на этапе структурирования и due diligence. Дополнительно отмечается, что отклонение фактических затрат интеграции от плановых на 15–30% коррелирует с наличием неидентифицированных технологических, операционных и культурных угроз¹. Эти данные свидетельствуют о необходимости внедрения формализованных и научно обоснованных методологий управления рисками.

В данном контексте международный стандарт ISO 31000 приобретает принципиальное значение как универсальная методологическая основа для идентификации, анализа, оценки и обработки рисков, применимая вне зависимости от отраслевой или юрисдикционной специфики. Ключевым преимуществом стандарта является интегративный характер риск-менеджмента, ориентированный на его включение в стратегические и операционные процессы управления компанией. В рамках ISO 31000 особое внимание уделяется трем базовым стратегиям обработки рисков – избеганию, минимизации и передаче, которые в сфере M&A проявляются через широкий набор институциональных, организационных и финансовых инструментов².

Методологическая база настоящего исследования включает совокупность взаимодополняющих подходов. Структурно-функциональный анализ используется для раскрытия содержания стратегий обработки рисков в контексте ISO 31000. Компаративный анализ позволяет сопоставить практики управления рисками в различных юрисдикциях, выявить общие и специфические черты. Кейс-метод применяется для изучения отдельных сделок, демонстрирующих применение стратегий избегания, минимизации и передачи рисков. Контент-анализ аналитических отчетов и корпоративных документов обеспечивает эмпирическую базу исследования, а метод экспертных оценок позволяет интерпретировать данные с позиций текущей практики юридического и транзакционного сопровождения.

Особую исследовательскую значимость представляет российская практика 2022–2025 гг., сформировавшаяся под воздействием санкционных ограничений, выхода иностранных инвесторов, трансформации структуры собственности и изменений регулирования сделок с участием нерезидентов. В указанных условиях стратегии обработки рисков применялись в наиболее жестких и комплексных конфигурациях – от продажи активов с минимальными гарантиями до многоступенчатых сделок под российским правом с использованием эскроу-механизмов, earn-out-структур и специальных проектных компаний. Анализ данных процессов позволяет выявить устойчивые закономерности применения ISO 31000 в среде повышенной турбулентности.

Анализ практики сделок M&A 2023–2025 гг. позволяет выделить три стратегии обработки рисков, соответствующие методологии ISO 31000: избегание, минимизация и передача. Каждая из них имеет собственный набор инструментов и применяется в зависимости от характера риска, отраслевой специфики, уровня согласованности интересов сторон, вре-

¹ Four current trends estimating mergers & acquisitions integration costs.
URL: https://www.ey.com/en_us/insights/strategy-transactions/four-current-trends-estimating-mergers-acquisitions-integration-costs

² ISO 31000:2018. Risk Management – A Practical Guide.
URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

менных ограничений и общей стратегической логики сделки. Практика показывает, что в современных условиях ни одна из стратегий не является доминирующей, напротив, эффективность достигается благодаря их комбинированному использованию. Однако для структурированного анализа необходимо рассмотреть их по отдельности.

Прежде чем перейти к детальному описанию стратегий, целесообразно представить их сравнительную характеристику с учетом наиболее часто применяемых инструментов, типичных областей использования и предполагаемого эффекта (табл. 1).

1. Избегание рисков как элиминация угрозы на уровне решения о сделке.

Стратегия избегания основана на отказе от совершения сделки либо исключении ее компонентов, если ассоциированные риски превышают пороговые значения приемлемости. Согласно ISO 31000, избегание становится приоритетным инструментом, когда риск носит катастрофический характер или связан с нерегулируемой внешней средой. В современных сделках M&A частота применения данной стратегии значительно возросла в связи с резким расширением спектра неконтролируемых рисков, включая санкционные ограничения, регуляторные барьеры, ESG-несоответствия, технологическую несовместимость, киберугрозы и культурные конфликты.

Аналитические исследования KPMG и EY за 2023–2024 гг. отмечают, что порядка 20–25% первоначально структурированных сделок прекращаются на стадии due diligence именно по причине обнаружения критических рисков, устранение которых невозможно или экономически нецелесообразно³. Особенно высока доля подобных решений в сделках с участием технологических компаний, где риски интеллектуальной собственности, киберуязвимости и регуляторные требования могут стать непреодолимым препятствием.

В российских условиях 2022–2025 гг. избегание проявилось в отказе от приобретения активов в юрисдикциях с высоким санкционным риском, исключении из периметра сделки подразделений, требующих согласований с зарубежными регуляторами, и прекращении транзакций при обнаружении существенных ESG-нарушений или критических дефектов корпоративного управления.

2. Минимизация рисков через расширенный due diligence и структурные адаптации.

Минимизация рисков направлена на снижение вероятности материализации угроз и/или уменьшение их влияния. Данная стратегия является наиболее распространенной в практике M&A, поскольку большинство рисков относятся к категории управляемых и поддаются корректировке структуры сделки и разработке постинтеграционных процессов. В 2023–2025 гг. минимизация стала многоуровневой системой, включающей финансовую, юридическую, ESG-, ИТ-, кибербезопасностную, операционную и культурную диагностику.

Особенно важными оказались:

- расширенный due diligence, охватывающий до семи параллельных областей проверки;
- аудит кибербезопасности и технического долга;
- анализ цепочек поставок и операционной устойчивости;
- HR и культурный аудит, предотвращающий интеграционные сбои;
- реструктуризация периметра сделки;
- внедрение гибких моделей оплаты, снижающих риск переоплаты.

³ KPMG ESG Due Diligence Study 2023.

URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/06/esg-due-diligence-survey.html>

Данные PwC, Deloitte и McKinsey подтверждают: компании, активно использующие методы минимизации, достигают синергии на 15–30% быстрее и на 20–25% точнее соответствуют плановым параметрам интеграции⁴.

В России минимизация стала основным инструментом внутрироссийских стратегических сделок в 2022–2025 гг. Ограниченность информации, необходимость проверки ИТ-инфраструктур, сложность цепочек собственности и юридические препятствия требовали углубленного анализа и многоуровневой подготовки к сделке. Значительную роль сыграли due diligence по ИТ и кибербезопасности, а также структурные механизмы carve-out и выделения активов в SPV.

3. Передача рисков как механизм перераспределения остаточной неопределенности.

Стратегия передачи рисков стала особенно востребованной в условиях, когда минимизация не позволяет полностью устранить угрозы. В международной практике 2023–2025 гг. ключевыми инструментами выступают W&I insurance, escrow, indemnities, tax liability insurance, cyber insurance, SPV и аутсорсинг. Рост рынка страхования гарантий продавца на 28% в 2024 г. подтверждает усиление спроса на механизмы передачи рисков⁵ [2, 3].

В России из-за ухода части западных страховщиков практика адаптировалась к национальным условиям: усиление эскроу-счетов, расширение indemnity-клаузы в договорах и создание SPV-структур стали стандартными элементами сделок с высоким уровнем неопределенности. Закупка услуг отечественных операторов по кибербезопасности и ИТ-инфраструктуре также стала формой передачи технологических рисков.

Комбинация минимизации и передачи позволяет компаниям контролировать наиболее опасные риски, одновременно снижая воздействие остаточных угроз [4].

4. Синергия стратегий ISO 31000 в M&A как фактор успешности сделки.

Анализ показывает, что в современных сделках M&A стратегии избегания, минимизации и передачи не являются взаимозаменяемыми: каждая выполняет собственную функцию. Их эффективность достигается лишь при гибком комбинировании [5].

Для сделок 2023–2025 гг. характерна следующая закономерность:

- избегание применяется при неконтролируемых рисках;
- минимизация является основой работы с управляемыми угрозами;
- передача обеспечивает защиту от остаточных рисков, неустраимых операционно.

Российская практика 2022–2025 гг. особенно наглядно показывает необходимость комплексного использования всех трех стратегий. В условиях санкций, ограничений, ухода иностранных компаний и перестройки корпоративных структур именно интегрированная модель управления рисками позволила обеспечить устойчивость ряда значимых сделок и избежать крупных потерь капитала [6, 7].

В качестве итога можно отметить, что ISO 31000 обеспечивает целостный подход к риск-менеджменту в сделках M&A, делая процесс приобретения активов и последующей интеграции более предсказуемым, управляемым и устойчивым. В условиях высокой неопределенности 2023–2025 гг. стратегии избегания, минимизации и передачи рисков становятся ключевыми инструментами достижения синергии, защиты капитала и устойчивого развития компаний.

⁴ M&A tax due diligence and tax structuring. Deloitte.

URL: <https://www.deloitte.com/an/en/services/tax/services/m-and-a-tax-due-diligence-tax-structuring.html>

⁵ Global M&A Insurance Report 2025. Gallagher, 2024.

URL: <https://specialty.ajg.com/financial-services/global-ma-insurance-report-2025>

Таблица 1

Сравнительная характеристика стратегий обработки рисков в сделках М&А в соответствии с ISO 31000

Table 1

Comparative characteristics of risk management strategies in M&A deals according to ISO 31000

Стратегия	Основная задача	Типичные инструменты	Когда применяется	Потенциальный эффект
Избегание рисков	Отказ от сделки или ее элементов, если риски неприемлемы	Полный отказ от сделки, исключение активов, отказ от юрисдикций	Риски неконтролируемые, катастрофические или нерегулируемые	Полное устранение угрозы; защита репутации и капитала
Минимизация рисков	Снижение вероятности и/или влияния риска	Due diligence, реструктуризация, earn-out, carve-out	Риски выявлены, но их можно контролировать	Сокращение финансовых потерь, предсказуемость интеграции
Передача рисков	Перенос риска на третью сторону	W&I insurance, escrow, indemnity, SPV, аутсорсинг	Риски остаточные, неустраняемые операционно	Финансовая защита при материализации рисков

Источник: авторская разработка на основе ISO 31000 и анализа М&А практики 2023–2025 гг.

Source: Authoring, based on ISO 31000 and analysis of M&A practices from 2023–2025

Список литературы

1. Park J.M., Cho J.H., Jun N.S. et al. Worker Protection Scenarios for General Analytical Testing Facility under Several Infection Propagation Risks: Scoping Review, Epidemiological Model and ISO 31000. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, vol. 19, iss. 19, 12001. DOI: 10.3390/ijerph191912001
2. Park S.H., Gonzalez-Perez M.A. The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era. Palgrave Macmillan, 2020, 911 p.
3. Borselli A. Insurance in M&A Transactions. In: Marano P., Noussia K. (eds) The Governance of Insurance Undertakings. AIDA Europe Research Series on Insurance Law and Regulation, Springer, Cham, 2022, vol. 6. DOI: 10.1007/978-3-030-85817-9_9
4. Zakharov G., Tarkhova K., Belova A. Sanctions clauses in international contracts with a Russian nexus. *International Bar Association*, 2024.
5. Routhu K., Krishna M. Risk Management in Enterprise Merger and Acquisition (M&A): A Review of Approaches and Best Practices. *SSRN Electronic Journal*, 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5106493
6. Чернов А.В. Инструментарий риск-менеджмента при реализации сделок слияния и поглощения компании на примере банка ВТБ (ПАО) // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 10. С. 191–195. EDN: AWGWYT
7. Игнатов С.Н. Тенденции развития рынка слияний и поглощений в современных турбулентных условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 5409–5422. EDN: ESIISO

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**ISO 31000 RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN M&A DEALS:
AVOIDANCE, MINIMIZATION, AND TRANSFER**DOI: <https://doi.org/10.24891/swmlsl>EDN: <https://elibrary.ru/swmlsl>**Mikhail A. CHERNYSHEV**Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow,
Russian Federatione-mail: ivanov.ad2017@yandex.ru

ORCID: not available

Article history:

Article No. 837/2025

Received 17 Dec 2025

Accepted 20 Feb 2026

Available online

30 Jul 2026

JEL Classification:

D81, G34, M21

Keywords: M&A, risk
management, ISO 31000,
risk minimization, risk
transfer**Abstract****Subject.** Risk management strategies in mergers and acquisitions (M&A) transactions in accordance with the international standard ISO 31000.**Objectives.** To examine the transformation of risk management under the influence of sanctions, technological turbulence, growing ESG requirements, and increasingly complex regulatory regimes, with particular attention to extended due diligence as the core of modern risk minimization, as well as to insurance and contractual mechanisms for risk transfer, including W&I insurance, escrow, indemnity clauses, and SPV structures.**Methods.** Structural-functional analysis, comparative analysis, case method, content analysis, and the expert evaluation method were applied.**Results.** The study covers three key strategies — risk avoidance, risk minimization, and risk transfer — and evaluates their application under conditions of high macroeconomic and geopolitical uncertainty in 2023–2025. It is shown that the avoidance strategy becomes critically important in the presence of unregulated or catastrophic risks, including sanctions and regulatory restrictions, ESG non-compliance, technological incompatibility, and cyber threats. The Russian practice of 2022–2025 is analyzed as a special case of heightened turbulence: divestment transactions by foreign investors, limited guarantees, a high burden on buyers, and the adaptation of risk transfer instruments amid the absence of some international institutions.**Conclusions.** Effective risk management in M&A requires a combined application of all three ISO 31000 strategies, ensuring transaction resilience, predictable integration, and capital protection.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Chernyshev M.A. ISO 31000 risk management strategies in M&A deals: Avoidance, minimization, and transfer. *Finance and Credit*, 2026, iss. 7, pp. 183–190.

DOI: 10.24891/swmlsl EDN: SWMLSL

References

1. Park J.M., Cho J.H., Jun N.S. et al. Worker Protection Scenarios for General Analytical Testing Facility under Several Infection Propagation Risks: Scoping Review, Epidemiological Model and ISO 31000. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, vol. 19, iss. 19, 12001. DOI: 10.3390/ijerph191912001

2. Park S.H., Gonzalez-Perez M.A. The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era. Palgrave Macmillan, 2020, 911 p.
3. Borselli A. Insurance in M&A Transactions. In: Marano P., Noussia K. (eds) The Governance of Insurance Undertakings. AIDA Europe Research Series on Insurance Law and Regulation, Springer, Cham, 2022, vol. 6. DOI: 10.1007/978-3-030-85817-9_9
4. Zakharov G., Tarkhova K., Belova A. Sanctions clauses in international contracts with a Russian nexus. *International Bar Association*, 2024.
5. Routhu K., Krishna M. Risk Management in Enterprise Merger and Acquisition (M&A): A Review of Approaches and Best Practices. *SSRN Electronic Journal*, 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5106493
6. Chernov A.V. [Risk management tools for the implementation of mergers and acquisitions of a company on the example of VTB bank (PJSC)]. *Zhurnal monetarnoi ekonomiki i menedzhmenta*, 2024, no. 10, pp. 191–195. (In Russ.) EDN: AWGWYT
7. Ignatov S.N. [Trends in the development of the mergers and acquisitions market in modern turbulent conditions]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2023, vol. 13, no. 12, pp. 5409–5422. (In Russ.) EDN: ESIISO

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.