

УДК 005.334:005.932:658.012.2**Влияние возможностей на подходы к управлению стратегическими рисками деятельности организации****Лифановская Оксана Владимировна**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической безопасности и управления рисками,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49;
доцент кафедры управления промышленными организациями,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, Рязанский просп., 99;
e-mail: ovkonovalova@fa.ru

Панфилова Елена Евгеньевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления промышленными организациями,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, Рязанский просп., 99;
e-mail: helena_panfilova@mail.ru

Авторы выражают благодарность Ивановой А. И Костериной А. за помощь в сборе материалов, использованных в статье.

Аннотация

В статье исследуются подходы к определению стратегического риска. Стратегический риск не только определяется большими сроками развития рискованной ситуации, но также зависит от масштабов и глубины его влияния, затрагивая перспективы организации, которые определяются большим количеством внешних и внутренних причин, включая направления развития, выбираемые собственником, исходя из собственных предпринимательских направлений развития в том числе. Авторы делают акцент на положительной окраске последствий предпринимательского риска, вызванного реализацией возможностей. Исследование показало, что своевременность и верное определение не только угроз, но и возможностей в управлении стратегическими рисками с целью обеспечения эффективного функционирования организации очень важно.

Для цитирования в научных исследованиях

Лифановская О.В., Панфилова Е.Е. Влияние возможностей на подходы к управлению стратегическими рисками деятельности организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 464-471.

Ключевые слова

Возможность, риск, стратегический риск, угроза, управление рисками, фактор риска.

Введение

В современных условиях каждая компания сталкивается с различными факторами, которые влияют как на цели компании, так и на их стратегии развития. Все это включает в себя понятие «риск». Существует множество трактовок понятия «риск». В стандарте ISO 31000 2018, а также в ГОСТ Р ИСО 31000 2019 риск определяется как влияние неопределенности на цели организации [ГОСТ Р ИСО 31000–2019, www; ISO 31000, 2018]. В стандарте COSO ERM риск представляет собой возможность того, что наступит событие, которое повлияет на реализацию стратегии и достижение целей компании [COSO, 2017]. Стандарт FERMA определяет риск как сочетание вероятности события и его последствий [Стандарт управления рисками FERMA, www].

Основное содержание

Для эффективного управления рисками необходимо выстраивать грамотную систему управления рисками и внутреннего контроля, а также учитывать возможности, которыми обладает компания.

Центральный банк РФ трактует систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) как «совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов Общества, своевременной подготовки достоверной отчетности» [Информационное письмо Банка России, 2020].

Банк России [Положение Банка России, www] трактует трагические риски, как риски, связанные с принятием ошибочных решений, определяющих стратегию деятельности и развития эмитента (группы эмитента) (стратегическое управление), в том числе риски, возникающие вследствие:

- невозможности предвидеть весь спектр рисков, включая рефлекторные риски, которые могут стать реальными угрозами для бизнеса;
- невозможности предоставить полное или частичное обоснование направления развития для бизнеса, например, с помощью идентификации устойчивых конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе на мезоуровне;
- отсутствия или обеспечения в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, трудовых, информационных);
- разработки не эффективных антирисковых мероприятий (управленческих решений) для обеспечения достижения поставленных стратегических целей организации.

Процесс управления рисками и возможностями проводится с учетом внешних и внутренних факторов, стратегических целей компании и потребностей заинтересованных сторон. Для успешного управления стратегическими рисками необходимо реализовывать все этапы риск-менеджмента в полном объеме: анализ внутренней и внешней среды; идентификация опасностей, рисков и возможностей; использование эффективных методов анализа и оценки рисков и возможностей, разработка антирисковых мероприятий (управленческих решений), последующий мониторинг эффективности мер по управлению рисками и оценка остаточного

риска с целью корректировки принятых управленческих решений. Немаловажно определять четкие стратегические цели и задачи развития организации и разрабатывать современные методики по управлению стратегическими рисками, используя методы диверсификации, передачи, диссипации и другие, которые учитывают специфику долгосрочности их зарождения и реализации.

В свою очередь, возможности для ведения эффективной деятельности компаний представляют собой способность (наличие знаний, умений и ресурсов) достижения поставленных целей, а также их соответствие требованиям времени, что достигается постоянной адаптацией решений и корректировок планов. Учет возможностей для управления стратегическими рисками позволяет организации более эффективно определять потенциальные угрозы и возможности, оценивать их воздействие на бизнес и принимать соответствующие меры для управления этими рисками. Это также помогает выстроить стратегии минимизации рисков и использования возможностей в свою пользу, что способствует улучшению устойчивости и результативности деятельности компании.

Американский институт дипломированных страховщиков имущества от несчастных случаев (AICPCU) считает, что «возникновение стратегического риска происходит из-за тенденций в экономике и обществе, включая изменения в экономической, политической и конкурентной среде, а также из-за демографических сдвигов» [The AICPCU, www].

Адриан Сливоцки и Джон Джик характеризовали стратегический риск и его факторы воздействия как «надвигающиеся угрозы образуют понятие стратегического риска – т. е. множество внешних событий и тенденций, которые могут исказить траекторию роста компании и привести к снижению ее стоимости» [Slywotzky, Drzik, 2005]. При этом авторы классифицировали стратегические риски на следующие группы [Канаев, 2007]:

- Индустриальный (общее снижение доходов в отрасли (сжатие отраслевой маржи)).
- Технологический (технологические изменения).
- Риск брэнда (разрушение существующего брэнда).
- Риск конкуренции (новые конкуренты).
- Клиентский (изменчивость клиентских предпочтений).
- Проектный (неудачи в реализации новых проектов).
- Риск стагнации (спад на рынке).

Аналогичным образом, авторы работы "Может ли стратегическое управление рисками способствовать управлению рисками предприятия? Взгляд на стратегическое управление" ссылаются на мнение Андерсена и Шредера, которые перечисляют следующие факторы риска, связанные со стратегическим управлением деятельности организации: действия конкурентов, новые правила ведения бизнеса со стороны регулятора, политические события, изменения в обществе, появление новых потребностей под действием изменчивости вкусов потребителя новые технологии [Bromiley et al., 2015].

Согласно материалам Центрального банка, «стратегический риск – риски, связанные с принятием ошибочных решений, определяющих стратегию деятельности и развития эмитента (группы эмитента) (стратегическое управление), в том числе риски, возникающие вследствие отсутствия учёта или учета не в полной мере возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности эмитента (группы эмитента), неправильного или недостаточно обоснованного определения перспективных направлений деятельности, в которых эмитент (группа эмитента) может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствия или обеспечения в неполном

объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, трудовых) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности эмитента (группы эмитента)» [Банк России, 2020].

На основании представленных понятий можно сделать выводы о том, что стратегический риск в зарубежной литературе рассматривается как влияние внешних факторов на деятельность организации. В российской практике уклон больше делается на влияние внутренних факторов, но не исключается внешняя среда воздействия.

Таким образом, авторы предлагают рассматривать стратегические риски как риски, причинами зарождения которых являются внешние и внутренние изменения, которые могут отразиться на деятельности компании в долгосрочном периоде развития. Для понимания внешних и внутренних факторов необходимо их более подробно рассмотреть.

Согласно статье «Актуальные вопросы риск-менеджмента», подготовленного специалистами PwC в области построения и развития корпоративных систем управления рисками, факторы риска представляют собой внутренние/внешние причины, из-за которых возникает риск (источники рискового события) [PwC, WWW].

В российской практике риск-менеджмента компании определяют внешние и внутренние риск-факторы, которые могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на достижение поставленных целей и реализацию задач. Для обеспечения соответствия информации исследуемому периоду времени следует использовать технологии мониторинга.

Существует множество классификаций факторов риска. Александр Дронин считает, что определяющими группами риск-факторов остаются: внешние условия ведения бизнеса, а также субъективные особенности первого лица и его команды (принятая личная стратегия, психологическая готовность и деловые способности) [Дронин, 2009]. В то время как согласно данным Центрального банка выделяются только внутренние и внешние факторы риска.

Также согласно российской практике, факторы риска рассматриваются чаще в негативном ключе - как опасности, которые повлекут за собой непредвиденные расходы со стороны организации, а также оказывают влияние на финансовую безопасность субъекта хозяйственной деятельности.

Стратегические риски могут не иметь исторических прецедентов, что усложняет работу с ними. Также факторы, которые могут повлиять на стратегические риски, могут быть проигнорированы компанией или не проанализированы вовремя. Большинство методов не способны идентифицировать и выявлять стратегические риски. Также данный вид риска может возникнуть вследствие событий с низкой вероятностью, но большими последствиями для компании, они носят название «черный лебедь». При обострении ситуации с данными рисками возможно увеличение количества ошибок со стороны сотрудников, что приведет компанию к убыткам.

Управление стратегическими рисками связано с тем, как компания реагирует на изменяющиеся условия, а также с принятыми стратегическими решениями.

Согласно зарубежной практике по материалам Монетарного управления Гонконга процесс управления стратегическими рисками включает в себя следующие ключевые элементы [Monetary Authority, 2007]:

- Стратегическое планирование.
- Согласование и управление изменениями (с целью обеспечения адаптации внутренних процессов и ресурсов к изменениям).
- Внедрение и мониторинг.

- Оценка служебной деятельности и обратная связь.
- Другие вспомогательные процессы (стресс-тестирование, планирование и управление потребностями в капитале и финансировании, управление человеческими ресурсами и их развитие, а также независимые проверки и аудиты).

Также при управлении стратегическими рисками необходимо учитывать стратегические возможности, чтобы обеспечить баланс между защитой от потенциальных угроз и использованием возможностей для достижения целей компании.

По мнению Коноваловой В.Н. стратегическая возможность – это «совпадение и годность ресурсов, главных компетенций, необходимых для ее существования и роста. Важные элементы стратегических возможностей – ресурсы, представляющие собой материальные и нематериальные активы предприятия, ключевые компетенции, являющиеся представлением деятельности и процессов» [Коновалова, 2017].

«Основными компонентами стратегических возможностей являются ресурсы и ключевые компетенции, где ресурсы представляют собой материальные и нематериальные активы организации, а компетенции, являющиеся надстройкой над ресурсами, представляют собой деятельность и процессы, с помощью которых организация эти ресурсы использует» [Васильева, 2009].

Возможности, которыми обладает компания, играют важную роль в процессе управления стратегическими рисками. К ним можно отнести права и обладание ресурсной базой (материальные и нематериальные активы), а также наличие эффективных бизнес-процессов и технологий, способных трансформировать ресурсы таким образом, чтобы результаты обеспечивали достижение поставленных стратегических целей. Возможности предоставляют организации новые пути развития.

Стратегические возможности могут быть использованы в процессе управления стратегическими рисками следующим образом:

- Идентификация стратегических возможностей может выделить для компании наиболее существенные риски, которые могут повлиять на деятельность.
- Использование стратегических возможностей позволит компании создать конкурентное преимущество на рынке с учетом стратегических рисков для компании.
- С помощью стратегических возможностей компании могут разрабатывать сценарии развития событий, тем самым адаптироваться к изменяющимся условиям.

Заключение

Таким образом, в современных условиях функционирования компании сталкиваются с разными факторами, такими как политическая нестабильность, экономические кризисы, технологические инновации, которые влияют на достижение стратегических целей. В связи с этим российские компании вынуждены быстро адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке, в том числе в короткие сроки менять ранее выработанные стратегии для успешного продолжения своей деятельности на рынке. Однако, реализация стратегий в условиях неопределенности сопряжена со стратегическими рисками. Исследование и оценка стратегических рисков в современном бизнесе являются важным аспектом для долговременного и устойчивого развития организации. Понимание и анализ стратегических рисков помогают более эффективно принимать решения, адаптироваться к изменяющимся условиям и предотвращать потенциальные угрозы.

В связи с глобальными и повсеместными изменяющимися условиями ведения бизнеса как на международной арене, так и на каждом отдельном рынке большинство компаний вынуждены адаптировать свои стратегии развития. В процессе управления стратегическими рисками необходимо учитывать стратегические возможности, которые помогут компании создавать конкурентные преимущества на рынке.

Библиография

1. Актуальные вопросы риск-менеджмента», подготовленного специалистами PwC в области построения и развития корпоративных систем управления рисками [Электронный ресурс]
2. Васильева В.В. Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. №20. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-potentsial-organizatsii-cherez-prizmu-resursnogo-podhoda-k-strategii>
3. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство: дата введения 1 марта 2020 г. / Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Изд. Официальное. – Москва : 10 декабря 2019 г. N 1379-ст . URL: <https://base.garant.ru/73747582/#friends>
4. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015.[Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>
5. Документ (концепция) Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвая (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO "Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности" (2017 г.); [Электронный ресурс]
6. Доронин А. И., Бизнес-разведка, 5-е издание: Ось-89; Москва: 2009 [Электронный ресурс] URL: http://www.drw.ru/razvedka_new.pdf
7. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИИ-06-28/143 "О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах" [Электронный ресурс] URL: https://new.nfa.ru/upload/iblock/6e7/1224.-Rekomendatsii-po-SVK_-SUR_-SVA-dlya-AO.pdf
8. Канаев А.В. Управление стратегическим риском в системе корпоративного управления коммерческим банком // Финансы и кредит. 2007. №10 (250). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-strategicheskim-riskom-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya-kommercheskim-bankom>
9. Коновалова Н.В. Теоретический анализ понятия «Стратегический потенциал» в стратегическом менеджменте // Вестник ТИУиЭ. 2017. №1 (25).[Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskiy-analiz-ponyatiya-strategicheskiy-potentsial-v-strategicheskom-menedzhmente>
10. Мирошников В.В., Борбач Н.М., Ефимова Г.В. Методика совместной оценки возможностей и рисков процессов системы менеджмента качества // Транспортное машиностроение. 2017. №4 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-sovmestnoy-otsenki-vozmozhnostey-i-riskov-protsesov-sistemy-menedzhmenta-kachestva>
11. Положение Банка России от 27.03.2020 N 714-П (ред. от 30.09.2022) О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг (Зарегистрировано в Минюсте России 24.04.2020 N 58203) [Электронный ресурс] URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352306/
12. Стандарт управления рисками FERMA [Электронный ресурс] URL: https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/standart%20ferma_russia.pdf
13. Adrian J. Slywotzky, John Drzik To take into account the most important risk / A. Slivotsky, D. Jik // Harvard Business Review. — 2005. — pp. 32-43. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a10226>
14. Bromiley, Phil; Rau, Devaki; and McShane, Michael K., "Can Strategic Risk Management Contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective" (2015). Finance Faculty Publications. 3. [Электронный ресурс]URL: https://digitalcommons.odu.edu/finance_facpubs/3
15. ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines» [Электронный ресурс] URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Monetary Authority Supervisory Policy Manual/ Monetary Authority — V.1 . — Hong Kong: Monetary Authority , 2007 — 43 с. [Электронный ресурс] URL: https://www.hkma.gov.hk/eng/regulatory-resources/regulatory-guides/circulars/2007/12/circu_20071212-1/
17. The AICPCU ‘Associate in Risk Management’ (ARM) [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/297696063_Can_strategic_risk_management_contribute_to_enterprise_risk_management_A_strategic_management_perspective

The Impact of Opportunities on Approaches to Managing Strategic Risks in Organizational Activities

Oksana V. Lifanovskaya

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Economic Security and Risk Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
Associate Professor,
Department of Industrial Organization Management,
State University of Management,
109542, 99, Ryazansky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ovkonovalova@fa.ru

Elena E. Panfilova

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Industrial Organization Management,
State University of Management,
109542, 99, Ryazansky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: helena_panfilova@mail.ru

Abstract

The article explores approaches to defining strategic risk. Strategic risk is characterized not only by long-term development of risk situations but also by the scale and depth of its impact, affecting an organization's long-term prospects. These prospects are shaped by numerous external and internal factors, including development strategies chosen by business owners based on their entrepreneurial vision. The authors emphasize the positive aspects of entrepreneurial risk arising from the realization of opportunities. The study demonstrates that timely and accurate identification of both threats and opportunities in strategic risk management is crucial for ensuring an organization's effective performance.

For citation

Lifanovskaya O.V., Panfilova E.E. (2025) Vliyaniye vozmozhnostey na podkhody k upravleniyu strategicheskimi riskami deyatelnosti organizatsii [The Impact of Opportunities on Approaches to Managing Strategic Risks in Organizational Activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 464-471.

Keywords

Opportunity, risk, strategic risk, threat, risk management, risk factor.

References

1. Current issues of risk management, prepared by PwC specialists in the field of construction and development of corporate risk management systems [Electronic resource]
2. Vasilyeva V.V. Strategic potential of the organization through the prism of the resource-based approach to strategy // Public administration. Electronic Bulletin. 2009. No. 20. [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-potentsial-organizatsii-cherez-prizmu-resursnogo-podhoda-k-strategii>
3. GOST R ISO 31000–2019. Risk management. Principles and guidelines: date of introduction March 1, 2020 / Federal Agency for Technical Regulation and Metrology. - Official Publ. - Moscow: December 10, 2019 N 1379-st . URL: <https://base.garant.ru/73747582/#friends>
4. GOST R ISO 9000 - 2015. Quality management systems. Basic provisions and dictionary. - M.: Standartinform, 2015. [Electronic resource] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>
5. Document (concept) of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO "Enterprise Risk Management. Integration with Strategy and Performance" (2017); [Electronic resource]
6. Doronin A. I., Business Intelligence, 5th edition: Axis-89; Moscow: 2009 [Electronic resource] URL: http://www.drw.ru/razvedka_new.pdf
7. Information letter of the Bank of Russia dated 01.10.2020 N IN-06-28/143 "On recommendations for organizing risk management, internal control, internal audit, work of the committee of the board of directors (supervisory board) on audit in public joint-stock companies" [Electronic resource] URL: https://new.nfa.ru/upload/iblock/6e7/1224.-Rekomendatsii-po-SVK_-SUR_-SVA-dlya-AO.pdf
8. Kanaev A.V. Strategic risk management in the corporate governance system of a commercial bank // Finance and Credit. 2007. No. 10 (250). [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-strategicheskimi-riskami-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya-kommercheskim-bankom>
9. Konovalova N.V. Theoretical analysis of the concept of "Strategic potential" in strategic management // Bulletin of TIUE. 2017. No. 1 (25). [Electronic resource] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskij-analiz-ponyatiya-strategicheskij-potentsial-v-strategicheskoi-menedzhmente>
10. Miroshnikov V.V., Borbats N.M., Efimova G.V. Methodology for joint assessment of opportunities and risks of quality management system processes // Transport engineering. 2017. No. 4 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-sovmestnoy-otsenki-vozmozhnostey-i-riskov-protsessov-sistemy-menedzhmenta-kachestva>
11. Bank of Russia Regulation of March 27, 2020 N 714-P (as amended on September 30, 2022) On disclosure of information by issuers of securities (Registered with the Ministry of Justice of Russia on April 24, 2020 N 58203) [Electronic resource] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352306/
12. FERMA Risk Management Standard [Electronic resource] URL: https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/standart%20ferma_russia.pdf
13. Adrian J. Slywotzky, John Drzik To take into account the most important risk / A. Slivotsky, D. Jik // Harvard Business Review. — 2005. — pp. 32-43. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a10226>
14. Bromiley, Phil; Rau, Devaki; and McShane, Michael K., "Can Strategic Risk Management Contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective" (2015). Finance Faculty Publications. 3. [Электронный ресурс] URL: https://digitalcommons.odu.edu/finance_facpubs/3
15. ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines» [Электронный ресурс] URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Monetary Authority Supervisory Policy Manual/ Monetary Authority — V.1 . — Hong Kong: Monetary Authority , 2007 — 43 с. [Электронный ресурс] URL: https://www.hkma.gov.hk/eng/regulatory-resources/regulatory-guides/circulars/2007/12/circu_20071212-1/
17. The AICPCU 'Associate in Risk Management' (ARM) [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/297696063_Can_strategic_risk_management_contribute_to_enterprise_risk_management_A_strategic_management_perspective