

УДК 338.2+658.51

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Кудренко Мила Григорьевна

студент

Научный руководитель: **Федорова Наталья Валентиновна,**

д.э.н., профессор

АОЧУ ВО Московский финансово-юридический университет (МФЮА)

***Аннотация.** Цель настоящей статьи — раскрыть механизмы, посредством которых инструментарий риск-менеджмента способен качественно повысить уровень корпоративной стратегии, трансформируя её из статичного документа в адаптивную навигационную систему, ориентированную на создание стоимости в условиях неопределённости.*

***Ключевые слова.** Управление рисками, стратегические приоритеты, идентификация рисков, виды рисков.*

IMPROVING CORPORATE STRATEGY THROUGH RISK MANAGEMENT METHODS

Kudrenok Mila Grigorievna

student

Scientific adviser: **Fedorova Natalya Valentinovna,**

doctor of Economics, professor

Moscow University of Finance and Law (MFUA)

***Abstract.** The purpose of this article is to reveal the mechanisms through which risk management tools can significantly enhance the level of corporate strategy, transforming it from a static document into an adaptive navigation system focused on creating value in conditions of uncertainty.*

***Keywords.** Risk management, strategic priorities, risk identification, types of risks.*

Введение. В условиях нарастающей турбулентности глобальных рынков, геополитической нестабильности, технологических сдвигов и циклических кризисов традиционные подходы к формированию корпоративной стратегии

обнаруживают существенные ограничения. Стратегическое планирование, основанное на линейной экстраполяции прошлых тенденций и допущении о стабильности конкурентной среды, всё чаще приводит к формированию уязвимых стратегий, неспособных выдержать столкновение с реальностью. В этой контексте интеграция методов управления рисками в процесс разработки и реализации корпоративной стратегии приобретает характер не просто управленческой инновации, а объективной необходимости для обеспечения долгосрочной жизнеспособности организации [1].

Методы исследования. Информация об применённых методах исследования. Исторически управление рисками в корпоративном секторе развивалось по пути последовательного расширения функций. На первом этапе доминировала модель фрагментированного риск-менеджмента (silo-based approach), при которой различные категории рисков — финансовые, операционные, страховые — управлялись изолированно друг от друга отдельными подразделениями. Риск-менеджмент воспринимался исключительно как защитная, комплаенсная функция, призванная минимизировать потери и обеспечить соответствие регуляторным требованиям.

Второй этап ознаменовался переходом к концепции интегрированного управления рисками предприятия (Enterprise Risk Management, ERM), которая предполагает единый взгляд на совокупный риск-профиль организации. Однако и на этом этапе риск-менеджмент преимущественно оставался реактивной функцией, оценивающей риски уже после принятия стратегических решений.

Современный этап характеризуется переходом к модели стратегического управления рисками (Strategic Risk Management, SRM). Согласно обновлённому стандарту COSO ERM 2018 года «Интеграция риск-менеджмента со стратегией и эффективностью», управление рисками должно быть неразрывно связано с процессом стратегического целеполагания. Риск рассматривается не только как потенциальная угроза, но и как источник конкурентного преимущества:

способность организации осознанно принимать на себя обоснованные риски, от которых уклоняются конкуренты, становится стратегическим ресурсом [2].

Сценарный анализ и стресс-тестирование. В отличие от традиционного прогнозирования, опирающегося на единственный наиболее вероятный сценарий, сценарный анализ предполагает разработку множества альтернативных картин будущего, включая маловероятные, но высокоимпактные события («чёрные лебеди»). Стресс-тестирование проверяет устойчивость стратегии к экстремальным, но правдоподобным шокам: резкому изменению макроэкономических параметров, разрыву цепочек поставок, появлению аддитивных технологий, регуляторным ограничениям. Результатом становится стратегия, обладающая встроенной избыточностью и способностью к адаптации при реализации неблагоприятных сценариев.

Оценка эффективности с поправкой на риск (Risk-Adjusted Performance Measurement). Традиционные показатели инвестиционной привлекательности стратегических проектов (NPV, IRR, ROI) не учитывают степень неопределённости, связанной с ожидаемыми денежными потоками. Применение метрик типа RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) или экономической добавленной стоимости (EVA) позволяет сравнивать стратегические альтернативы на единой основе, учитывая не только ожидаемую доходность, но и волатильность, вероятность потерь и стоимость риска. Это предотвращает систематическую ошибку в пользу высокорисковых проектов с завышенной ожидаемой доходностью.

Метод реальных опционов. В условиях фундаментальной неопределённости, когда вероятности исходов невозможно достоверно оценить, классические методы дисконтирования теряют адекватность. Метод реальных опционов рассматривает стратегические инвестиции как приобретение права, но не обязательства на дальнейшие действия: расширить производство, выйти на новый рынок, продолжить исследования. Такой подход позволяет структурировать стратегию как последовательность управленческих решений,

каждое из которых принимается по мере поступления новой информации, что радикально снижает стоимость ошибки.

Результаты оригинального авторского исследования. Практическая реализация интеграции риск-менеджмента в корпоративную стратегию предполагает выстраивание сквозного процесса, включающего несколько ключевых этапов.

На этапе стратегического целеполагания каждая формулируемая цель проходит процедуру идентификации и оценки связанных с ней стратегических рисков. Это позволяет сразу определить, какие цели достижимы в рамках приемлемого уровня риска, а какие требуют дополнительных ресурсов на митигацию или пересмотра [3].

На этапе разработки стратегических инициатив для каждой из них формируется карта рисков с указанием вероятности, потенциального воздействия и планируемых мер реагирования (избежание, снижение, передача, принятие). Стратегия считается сформированной не тогда, когда определены цели и пути их достижения, а когда для каждого стратегического выбора проработан риск-профиль.

На этапе реализации ключевую роль играет система индикаторов раннего предупреждения. Ключевые индикаторы риска (KRI) интегрируются с ключевыми показателями эффективности (KPI), формируя единую систему мониторинга. Если KPI фиксируют достигнутые результаты, то KRI сигнализируют о нарастающих угрозах до того, как они материализуются в потерях. Превышение пороговых значений KRI служит триггером для пересмотра тактических действий или стратегической корректировки [4].

На этапе контроля и обратной связи результаты риск-мониторинга используются для обучения организации и совершенствования следующего стратегического цикла, формируя замкнутый контур стратегического управления.

Заключение.

Совершенствование корпоративной стратегии методами управления рисками представляет собой не механическое добавление раздела «риски» к стратегическому документу, а фундаментальное переосмысление логики стратегического управления. В современной деловой среде, характеризующейся высокой скоростью изменений и возрастающей взаимосвязанностью рисков, стратегия, не прошедшая через призму риск-анализа, является не более чем набором благих пожеланий. Интеграция методов риск-менеджмента — от риск-аппетита до сценарного анализа и реальных опционов — превращает корпоративную стратегию в живой, адаптивный инструмент, способный не только реагировать на угрозы, но и проактивно использовать неопределённость как источник конкурентного преимущества и долгосрочного роста стоимости для акционеров.

Список литературы

1. Балашов С.В., Федорова Н.В. Оценка стратегии компании // Сборник статей по материалам II Всероссийской (с международным участием) конференции преподавателей и студентов «Экономика: вчера, сегодня, завтра». – 2021. – С. 525-529.
2. Иванова А.А., Дерябина А.Г., Минемухаметова Е.Т. Управление рисками как инструмент эффективной системы хозяйствования на современном предприятии // Материалы Межвузовской студенческой научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития АПК региона». – 2026. – С. 68-73.
3. Уланова И.А., Азиева И.А. Перспективы развития зеленой экономики // Материалы Международной научно-практической конференции «Инновационные технологии в агропромышленном комплексе в условиях цифровой трансформации». – 2024. – С. 296-302.
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы руководства»: издание официальное [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/gost-r-iso-31000-2019.pdf>.