

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

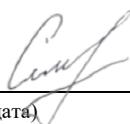
**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Бизнес-анализ в зарубежных организациях»

**АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ КОМПАНИИ**

Работу выполнил(а)

  
(подпись, дата)

В.В. Слободина

Факультет

экономический

курс 3

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль: «Международный менеджмент»

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

В.И. Милета

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

В.И. Милета

Краснодар  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Основы стратегического анализа рисков компании.....	5
1.1 Понятие и сущность стратегических рисков компании.....	5
1.2 Специфика и инструменты анализа и управления рисками компании....	7
1.3 Влияние анализа рисков на принятие стратегии в компании .....	13
2 Основы стратегического анализа рисков компании на примере банковской деятельности.....	15
2.1 Методика оценки управления стратегическими рисками банков.....	15
2.2 Проблемы анализа и управления рисками банков.....	19
2.3 Эффективность системы управления стратегическими рисками банков..	21
Заключение.....	24
Список использованных источников.....	25

## ВВЕДЕНИЕ

Данная курсовая работа посвящена анализу стратегических рисков компаний, выявлению влияния рисков на формирование стратегии компании, а также проблемам и эффективности анализа стратегических рисков компаний, осуществляющих банковскую деятельность.

Актуальность темы курсовой работы связана в первую очередь с тем, что в результате возникновения сложностей и неопределенностей внешней среды, компаниям требуется разрабатывать систему управления рисками. Исходя из такой ситуации, компании вынуждены осуществлять какие-то действия с целью управления возникшей неопределенностью, а также с целью учета возможных вариантов действий в результате изменяющихся условий ведения своей деятельности.

Успех компании на рынке во многом определяется стабилизацией ее бизнес-процессов. Методы и инструменты управления рисками способны, непосредственно, обеспечивать контроль за деятельностью компании, а следовательно, прогнозировать и предупредить возможные проблемы.

Также актуальность данной проблемы, несомненно, связана с таким понятием как риск-менеджмент, который непосредственно связан с деятельностью предприятия в условиях возникающей неопределенности и достаточно сложного выбора вариантов управленческих решений.

Целью курсовой работы является выявление роли анализа стратегических рисков в деятельности компании.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность стратегических рисков компании;
- изучить специфику и инструменты анализа и управления рисками компании;
- выявить влияние анализа рисков на принятие стратегии в компании;
- выяснить методики оценки управления стратегическими рисками банков;

- описать проблемы анализа стратегических рисков банков;
- обосновать эффективность системы управления стратегическими рисками банков.

Объектом исследования в курсовой работе является стратегические риски компании.

Предметом данной работы является анализ стратегических рисков компании.

Теоретической основой работы являются научные подходы и концепции, представленные в трудах зарубежных и отечественных ученых.

Методологической базой исследования послужили выработанные экономической наукой и практикой методы и приемы научного исследования.

В качестве эмпирической базы исследования послужили: учебная литература, экономические статьи, интернет.

Структура курсовой работы включает введение, две главы, заключение и список использованных источников.

# **1 Основы стратегического анализа рисков компании**

## **1.1 Понятие и сущность стратегических рисков компании**

Деятельность компаний в условиях риска и неопределенности связана с множеством неблагоприятных ситуаций. Риск существует объективно и не выражается в отрицательных последствиях как снижение уровня эффективности экономической деятельности, неполучение прибыли, превышение затрат.

Любая сфера деятельности человека, как правило, связана с рисками по причине влияния на исход принимаемых решений большого числа различных объективных и субъективных факторов и условий.

Что же такое риск? Риск – это сочетание возможностей и результатов наступления неблагоприятных событий. Одним из видов рисков является стратегический риск, под которым понимается риск, оказывающий воздействие на степень вероятности достижения компанией своих стратегических целей. [6]

Сущность риска заключается в возможности отклонения приобретенного результата от задуманного. Но приобретенный результат способен отклоняться от задуманного и в положительную сторону. Таким образом, можно говорить не только лишь о рисках потерь, но и также о рисках выгод.

Исходя из этого, можно отметить две позиции относительно сущности риска. Первая заключается в том, что риск рассматривается в виде вероятного ущерба от реализации того или иного решения, например, в виде материальных или финансовых потерь. Суть второй позиции выражается в том, что угрозы рассматриваются с точки зрения вероятного успеха, извлечения прибыли или же прибыли вследствие реализации решений. [24]

Изучая тему анализа рисков компании, следует разграничивать понятия риска и неопределенность. Под неопределенностью понимается состояние,

при котором невозможно проводить какие-либо исследования с целью получения каких - либо количественных или качественных характеристик и конкретных результатов. Главной отличием рисков от неопределенности является, то, что риск может быть определен с конкретной степенью достоверности, а неопределенность характеризуется неспособностью знать наверняка того, что случится в будущем. [20]

Существует множество черт рисков. Перечислю основные из этих черт:

- противоречивость рисков может привести к столкновению объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой;

- альтернативность характеризуется необходимостью выбора из нескольких возможных вариантов решений, направлений или действий, рисковая ситуация в этом случае возникает, когда отсутствует возможность выбора;

- неопределенность предполагает неполноту или неточность информации об условиях реализации решения. [3]

В своей курсовой работе я, преимущественно, буду рассматривать именно стратегические риски. В чем же их особенность?

Особенности стратегических рисков содержат следующие аспекты:

- при формировании стратегии нет возможности предугадать все без исключения раскрывающиеся возможности стратегического планирования, что требует использования неполной и неточной информации, что в свою очередь приводит к повышению неопределенности;

- при разработке стратегии компании значительно возрастает обратная связь, то есть при выработке решений появляется множество новых вариантов, учитывая новую полученную информацию, следовательно, поэтому компании стоит дополнительно осуществлять целенаправленные поиски более предпочтительных решений;

- процесс разработки стратегии обычно заканчивается установлением общих тенденций, развитие компании согласно которым, гарантирует стабильность рыночного положения компании.

В большинстве случаев, стратегические риски возникают в результате несовместимости существующей в компании политики и поставленных целей, но также на возникновение рисков влияет и неверный подбор необходимых ресурсов, а в дальнейшем, качество реализации этих ресурсов.

Оценивать стратегические риски следует, преимущественно, рассматривая внутреннюю среду компании, при этом следует опираться на определенные факторы влияния. К таким факторам можно отнести технологические и экономические факторы, а также вероятные изменения, происходящие во внешней среде компании. [25]

## **1.2 Специфика и инструменты анализа и управления рисками компании**

Анализируя стратегические риски компании, следует рассматривать такое понятие как риск – менеджмент.

Риск – менеджмент представляет собой систему анализа, оценки и управления рисками, а также финансовыми отношениями, возникающими в процессе деятельности компании. Основами риск – менеджмента являются поиск и организация работы по снижению степени риска, а также способность получать и увеличивать прибыль и выгоды. [17]

Управление рисками представляет собой комплекс системно организованных операций по достижению величины риска в конкретных границах. Управление рисками включает в себя совокупность мероприятий, которые направлены на:

- прогнозирование рискованных ситуаций в условиях неопределенности;
- обоснование отказа от риска;
- обоснование риска в случае возникновения определенных условий;

- снижение риска, используя определенные способы и методы;
- нейтрализацию угроз до минимальных отметок;
- устранение причин и последствий рисков;
- защита компании от банкротства.[3]

Выделим некоторые ключевые особенности риск – менеджмента.

Первой особенностью является системный характер управления риском, который подразумевает комплексное изучение совокупности вероятных рисков как единого целого, учитывая все взаимосвязи и прогнозируемые результаты. Данный подход позволяет не только найти механизмы управления рисками, но и установить взаимосвязь рисков, а также возможность возникновения новых рисков. При таком исследовании появляется возможность анализировать некоторые аспекты риск – менеджмента. К ним относятся целостность, комплексность и способность системы к интеграции новых элементов.

К следующей особенности риск – менеджмента можно отнести сложную структуру системы управления риском. Это качество подразумевает исследование совокупности рисков. Помимо этого, представленное свойство системы управления риском изучает характер и степень влияния совокупности факторов на развитие рискового события и возможности получения негативных исходов. В данном исследовании стоит принимать во внимание определенные нюансы риск – менеджмента, такие как универсальность и многофункциональность, модульность, а также многоуровневость.

Также еще можно выделить высокую результативность системы управления риском, подразумевающую способность совокупности мер риск – менеджмента к понижению возможности возникновения негативного исхода событий и к преодолению их последствий. Отмеченная концепция управления риском должна незамедлительно реагировать на изменение внешних и внутренних факторов. Концепция управления риском с целью обеспечения представленных требований должна отвечать следующим

аспектам: адаптивность и гибкость, адекватность, эффективность. Система риск – менеджмента должна гарантировать чистый эффект, который предполагает, что издержки и размер вероятного ущерба, в следствие реализации осуществления методов управления должны быть меньше вероятного ущерба до проведения мер по защите наступления рискового события. [23]

Изучив специфику управления, могу выделить некоторые принципы управления риском. Во-первых, необходимо думать о последствиях риска, во-вторых, нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал, и наконец, нельзя рисковать многим ради малого. Рассмотрим подробнее каждый из принципов.

Первый принцип характеризуется принятием решения об управлении риском на основе прогнозных значений максимального ущерба в случае наступления рискованной ситуации.

Второй принцип требует от компании принятия некоторых решений, таких как определения максимального ущерба в результате отрицательного отклонения от средне ожидаемого значения, оценки вероятности наступления катастрофического риска.

Третий принцип подразумевает сопоставление ожидаемой прибыли с ожидаемыми потерями. [6]

Немало важную роль в анализе рискованных ситуаций играет прогнозирование, причем значительную роль при этом играет предупреждение неопределенности риска.

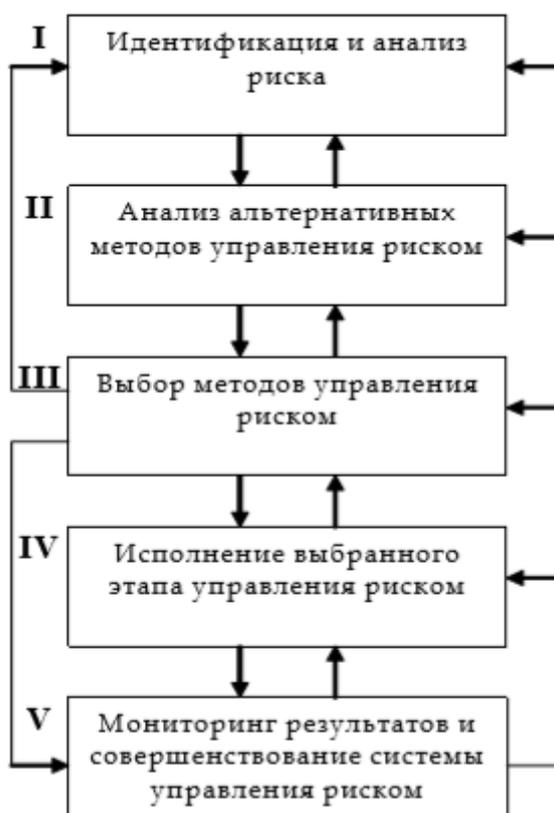
На этапе прогнозирования в компании решается ряд задач. К ним можно отнести:

- прогнозирование основных видов риска для конкретного предприятия;
- определение источников информации, которые позволяют выявить причины риска;

- определение объектов, на которые может воздействовать тот или иной риск;
- выяснение источников риска.

Стратегию управления рисками устанавливает руководство компании. Данная процедура совершается в рамках общей стратегии и ориентируется на решение двух ключевых задач. Одна из этих классических задач направлена на сохранение базовых денежных средств компании, либо имеющейся акционерной стоимости компании. Другой задачей является формирование дополнительных денежных средств или новой акционерной стоимости. Безусловно, на решение этих двух задач должна быть направлена некоторая часть общих ресурсов компании. [5]

Рассмотрим этапы управления рисками в компании. Они представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Этапы процесса управления риском**

Рассмотрим подробнее каждый этап.

Исследуя первый этап, следует рассматривать такое понятие как идентификация рисков, которая представляет собой обнаружение рисков и их специфику. Данная процедура основывается на некоторых факторах, таких как результаты реализации риска, взаимное влияние рисков друг на друга, источники неопределенности и риска.

На первом этапе, в первую очередь, формируется информативная основа с целью осуществления последующих действий управления рисками. Также стоит отметить, что идентификация представляет собой процесс, который осуществляется в течение всего алгоритма риск - менеджмента.

Вторым этапом является анализ альтернатив управления риском. На данном этапе определяются методы, которые будут использоваться. К таким методам можно отнести:

- уклонение от риска;
- сокращение риска;
- передача риска;
- дособытийные методы;
- послесобытийные методы.

Следующий этап – выбор методов управления риском. На третьем этапе менеджер формирует антирисковую политику для компании, а также политику, направленную на снижение степени неопределенности.

На четвертом этапе осуществляется исполнение выбранного метода управления риском. На данном этапе реализуется программа, разработанная на третьем этапе. Осуществляется ряд решений:

- сроки исполнения мероприятий по управлению рисками;
- определение ответственных лиц;
- источники и состав ресурсов, необходимых для осуществления управления.

Последний этап предполагает мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском. Этот этап предполагает решение ряда задач:

- определение общей эффективности функционирования системы в целом;
- анализ реализованных за период рисков.[11]

Существует множество инструментов управления рисковыми ситуациями. К ним относятся:

- диверсификация;
- лимитирование;
- хеджирование;
- страхование и самострахование;
- мониторинг и внутренний контроль.

Рассмотрим подробнее каждый из этих инструментов.

Первый инструмент, который мы рассмотрим – диверсификация. Этот механизм применяется в размещении экономических ресурсов в более чем, один вид активов. Диверсификация считается административным инструментом управления рисками, который представляет собой стратегический подход. Данный механизм позволяет увеличить устойчивость компании к переменам в предпринимательской среде.

Следующий инструмент это лимитирование. Данный инструмент позволяет увеличить уровень финансовой безопасности. Сущность лимитирования заключается в ограничении подверженности принимаемому риску.

Наиболее эффективным и сложным инструментом является хеджирование. Хеджирование – передача ценового риска, которая концентрируется на его минимизации. [5]

Страхование базируется на сведении управления рисками к их страхованию. Вот некоторые виды рисков, которые могут быть подвержены

страхованию: персональный риск, имущественный и риск, который связан с причинением ущерба окружающей среде.

Такой инструмент как самострахование используется в том случае, если компания осуществляет страховку из ее текущего дохода. Также как и страхование, самострахование учитывает возможность сосредоточения значительного числа рисков с целью четкого прогноза объема совокупного ущерба.

Мониторинг и внутренний контроль применяется с целью построения концепции управления рисками в компании, то есть формирование независимого подразделения, которое будет контролировать процесс управления рисками. Этот метод считается наиболее оптимальным.

### **1.3 Влияние анализа рисков на принятие стратегии в компании**

Для начала определим, что же такое стратегия компании. Стратегия компании представляет собой установление ключевых долгосрочных целей и задач компании и утверждение направления действий, а также распределение ресурсов, требуемых для достижения этих целей и задач.

В чем же суть стратегического планирования. Стратегическое планирование основано на разработке стратегий, которые обеспечивают реализацию миссии и целей развития бизнеса, учитывая допустимый уровень риска.

Не удивительно, но на практике не существует бизнеса без рисков. В связи с этим абсолютно на всех этапах стратегического планирования следует предусматривать идентификацию, систематизацию, а также способов воздействия рисков на полученный результат.

Также при принятии любых стратегических решений следует брать во внимание некоторые факторы:

- степень контролируемости процесса управления;

- отсутствие опыта в области принятия определенных управленческих решений;
- достаточно долгий временной интервал между разработкой стратегии и получаемым результатом от реализации этой стратегии;
- степень обеспеченности информацией о переменных, которые влияют на разработку стратегии;
- субъективный подход к принятию стратегических решений.

В связи с этим разработка стратегии компании должна реализовываться с учетом осмысленного отношения к идентифицированным рискам. При этом необходимо также учитывать степень восприимчивости к этим рискам, а также то, что разница между периодом наступления и силой влияния неблагоприятных событий является плохо прогнозируемой величиной, и, в большинстве случаев, не может быть предсказана. [9]

Следует отметить, что процедура стратегического выбора практически всегда совершается с учетом обстоятельств многовариантности различных альтернатив, зависящих от вида риска и степени его влияния. В связи с этим разработка стратегий, а также их осуществление считается непрерывным процессом и нуждается в постоянном принятии каких-либо стратегических решений.

Данный процесс состоит из формулировки целей и формализации планируемых результатов и зависит от уровня обеспеченности информацией, структуры и полноты анализа, концепции управления рисками, а также механизмов выбора принимаемых стратегических решений. [16]

## **2 Основы стратегического анализа рисков компании на примере банковской деятельности**

### **2.1 Методика оценки управления стратегическими рисками банков**

Для начала, я думаю, следует рассмотреть понятие стратегического планирования банка. Оно представляет собой совокупность действий и решений, которые принимаются стейкхолдерами коммерческого банка, результатом чего выступает разработка специфических стратегий, которые предназначены для того, чтобы банковская организация могла достичь своих целей.

Реализуя стратегическое планирование, банк решает большое количество вопросов таких как:

- создание единой стратегии своего развития;
- организация стратегических решений;
- исследование конкурентной среды;
- установление ключевых целей;
- управление стратегическими факторами;
- выявление стратегических перспектив развития банка.

Банковская стратегия – это путь достижения целей банковской организации. Подбор определенных банковских стратегий обуславливается особенностью конкретного банка, то есть динамикой внешней и внутренней среды, целями руководства или собственников банка.

Перейдем к банковским рискам.

Существует множество факторов, которые обуславливают тот или иной банковский риск:

- агрессивные факторы окружающей среды;
- особенности управляемого или наблюдаемого процесса;
- специфика объектов управления;
- отличительные характеристики субъектов управления.

Исходя из этого, формируются две позиции управления рисками:

- методы и приемы управления факторной и результативной сторонами банковского риска существенно различаются и методиками, и финансированием, и организацией, несмотря на это возможны и совмещения;
- методы и принципы управления факторной и результативной сторонами риска находятся в конкретной иерархии с точки зрения их значимости и качества.

Существует множество различных методик и инструментов оценки рисков в банковской деятельности.

В соответствии с концепцией риск - менеджмента, риски обладают конкретной структурой, которая включает в себя компоненты факторной стороны, основанной на концентрации риска на процессе, а также компоненты результативной стороны, основанной на концентрации риска на результате.

К характеристикам факторной стороны риска можно отнести:

- комплекс факторов-агрессоров внутренней и внешней среды;
- возможность развития факторов-агрессоров;
- насыщенность и влияние факторов-агрессоров;
- присутствие изменений в сценарии наблюдаемого процесса под воздействием проявления факторной стороны риска;
- наличие и вид взаимосвязи факторной и результативной сторон риска.

Исследование характеристик факторной стороны дает возможность дать оценку возникновению проблем в ходе осуществления сценария процесса и степени угрозы.

К характеристикам результативной стороны рисков относятся:

- уровень неизбежности наступления последствий проявления факторной стороны риска;
- вероятность отклонения от прогнозируемых результатов по плановым позициям;
- вероятность получения новых неожиданных результатов;

- возможность получения полностью незапланированных результатов;
- последствия и значение проявления результативной стороны рисков для состояния и функционирования объекта исследования и управления.

Исследование характеристик результативной стороны рисков дает возможность оценить качество информационного обеспечения риск-менеджмента, готовность и соответствие методов реакции, степень и полноту покрытия потерь по компенсационным схемам управления рисками.

В сфере оценки рисков, существуют еще параметры управления рисками, к ним относятся:

- контролируемость факторной стороны риска как вероятность восстановления или перестройки сценария процесса;
- иерархия целевых установок управления факторной стороной риска;
- отношение к риску отражает настрой и характер поведения контрагента банка, в том числе его лояльность и готовность исполнять принятые обязательства. [18]

В систему оценки банковских рисков включено значительное число методов, приёмов, методик и инструментов, а временные, технические и организационные ресурсы использования этого инструментария ограничены.

Это предопределяет востребованность и эффективность разработки и применения совокупности индикаторов мониторинга или сигналов раннего предупреждения банковского риск-менеджмента о возможном формировании рисков. Индикаторы призваны ориентировать информационные, аналитические и организационные усилия банковского риск-менеджмента, тем самым делая его более целесообразным и внимательным, но при этом и более эффективным, более экономным.

В банковской сфере существуют финансовые и нефинансовые риски. Стратегические риски относятся к категории нефинансовых рисков.

В банковской сфере стратегические риски связаны с появлением у банка убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, которые определяют стратегию деятельности и развития банка.

Каковы же причины возникновения стратегических рисков в банках?

Причинами могут быть:

- недостаточно обоснованное определение перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами и достичь запланированных масштабов развития;
- отсутствие или недостаток ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей деятельности банка;
- некачественное стратегическое управление банком;
- полное или частичное отсутствие соответствующих организационных мер, которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности банка.

С целью минимизации стратегических рисков банки используют следующие методы:

- фиксирует во внутренних документах банка, разграничение полномочий органов управления по принятию решений;
- контролирует обязательность исполнения принятых вышестоящим органом решений нижестоящими подразделениями и служащими банка;
- стандартизирует основные банковские операции и сделки;
- устанавливает внутренний порядок согласования изменений во внутренних документах и процедурах, касающихся принятия решений;
- осуществляет анализ влияния факторов стратегического риска на показатели деятельности банка в целом;
- производит мониторинг изменений законодательства Российской Федерации и действующих нормативных актов с целью выявления и предотвращения стратегического риска на постоянной основе;
- производит мониторинг рынка банковских услуг с целью выявления вероятных новых направлений деятельности банка и постановки новых стратегических задач;
- производит мониторинг ресурсов;

- стимулирует служащих банка в зависимости от влияния их деятельности на уровень стратегического риска;
- обеспечивает постоянное повышение квалификации сотрудников банка с целью выявления и предотвращения стратегического риска;
- обеспечивает постоянный доступ максимального количества служащих к актуальной информации по законодательству, внутренним документам банка. [13]

## **2.2 Проблемы анализа и управления рисками банков**

Стратегическое управление – это, особого рода, макет управления бизнесом. Эта категория является одной из самых ключевых, ввиду особого воздействия на управленческие решения. В связи с этим, система анализа и управления стратегическими рисками довольно сложна.

Основной проблемой управления стратегическими рисками в современных условиях считается недостаток концепции всестороннего и углубленного анализа осуществления банковской деятельности, хорошей методологической базы и принятие ошибочных управленческих решений в условиях неполноты информации. [15]

Еще одними глобальными проблемами управления рисками можно считать недооценку трудностей восприятия риска лицами, осуществляемыми управление и принимающими решения.

Так как банки – это коммерческие организации, следовательно, в стратегическом планировании серьезную роль играют коммерческие риски, в частности, кредитные риски.

Исследование кредитных рисков банков включают такие процессы как:

- методика кредитного анализа и процесса утверждения кредита;
- критерии для получения разрешения на выдачу кредитов, установления политики процентных ставок и кредитных лимитов на всех уровнях управления банком;

- процесс мониторинга и отслеживания кредитов;
- методику работы с проблемными кредитами;
- анализ информационных технологий.

Управление кредитными банковскими рисками включает в себя:

- исследование ограничений кредитных рисков;
- анализ возможности погашения портфеля кредитов и прочих кредитных инструментов;
- достаточность резервов по переоценке кредитов;
- соответствие и эффективность кредитной политики;
- соответствие процедур кредитной организации по установлению и отслеживанию первоначальных и меняющихся рисков.

К основным минусам кредитных рисков можно отнести неразработанность научно-обоснованной методологической базы и отсутствие внутрибанковских методик по определению:

- потребностей клиента в кредитовании;
- объема и ликвидности залога;
- производственного риска кредитуемой сделки;
- финансового риска;
- размера обеспечения кредитного баланса;
- риска неликвидности;
- качества самой кредитуемой сделки.

Также весьма существенными негативными аспектами в банковской деятельности является недостаточная разработанность стратегии и политики развития кредитования, организационной структуры управления процессом, форм и способов управления кредитованием и рисками, а также количественные и качественные ограничения кредитных рисков банка.

Отталкиваясь от выше сказанного, выделяю основные тенденции понижения рисков кредитования:

- внедрение обязательного условия со стороны Банка России о введении государственных направлений денежно – кредитной политики в кредитную политику каждой организации;

- внедрение надлежащего коэффициента совокупного кредитного риска с разработкой предельных значений при кредитовании отдельных отраслей промышленности;

- формирование непрерывного взаимодействия между управлением кредитуемого заемщика и соответствующими службами кредитной организации. [17]

### **2.3 Эффективность системы управления стратегическими рисками банков**

В настоящее время эффективность функционирования системы управления рисками в коммерческом банке является одной из ключевых проблем.

Во-первых, это обуславливается тем, что уровень принимаемого банком риска оказывает существенное воздействие на уровень прибыльности разновидности банковских операций. Во-вторых, финансовые риски представляют собой основной источник формирования угроз не только потери устойчивости, но также влекут за собой вероятность банкротства. По этой причине, концепция управления банковскими рисками считается предметом постоянного наблюдения и оценки ее эффективности.

Не так давно набрала популярность в применении такая модель управления рисками, как модель COSO ERM, которая учитывает осуществление контрольных процедур, обеспечивающих получение данных об эффективности регулирования рисков, а также мониторинг этих рисков. В рамках данной модели применяется показатель степени толерантности к риску, который описывает наименьший приемлемый для банка результат.

Этот показатель обладает как количественным, так и качественным выражением.

Также для оценки эффективности используют:

- постоянство, непрерывность управления рисками;
- интеграцию в процесс управления банковской организацией;
- широту охвата рисков.

В последнее время некоторые банки используют концепцию сбалансированной системы показателей. Потребность в результативном управлении рисками компании требует решения методических вопросов интеграции BSC и системы риск – менеджмента банковской организации с целью построения эффективной системы управления банковскими рисками. Изучение разных альтернатив интеграции, их ключевых позитивных и негативных черт разрешает отметить основные принципы, которым отвечает BSC:

- условия риска должны быть введены в каждый блок BSC;
- риски должны рассматриваться в связи со стратегическими целями банков;
- концепция управления рисками должна учитывать закрепление индивидуальной ответственности сотрудников банка за отдельными показателями.

Данная модель основывается на взаимосвязях между стратегическими целями банка, основными показателями деятельности и возможными рисками, что содействует эффективной реализации стратегии.

В рамках этой модели применяются следующие процедуры:

- ведение журналов происшествий;
- использование внешних и аналитических данных;
- отчеты внутренних и внешних аудиторов;
- имитационное моделирование.

Объединение концепции BSC и концепции управления рисками даст возможность банкам наиболее четко дать оценку последствиям риска. В

настоящее время банковские организации часто берут во внимание только финансовые потери и при этом используют нефинансовые показатели. Тем самым банки приравнивают утраты от риска непосредственно к денежным потерям, следовательно, занижая ожидаемый ущерб от проявления риска. Но такие действия могут привести к принятию неадекватных управленческих решений.

Тем временем, подход оценки риска BSC предоставляет возможность более точно провести оценку эффективности, направленную на снижение степени риска. Связано это с тем, что данный подход позволяет осуществлять целенаправленный мониторинг деятельности банков, а если точнее, помогает точнее предсказать возникновение проблем и проконтролировать их.

Анализ эффективности системы управления рисками банка базируется на том, что банковская политика дает гарантию своевременного и эффективного реагирования на возникающие риски. Мониторинг эффективности концепции управления рисками способен прокладываться в процессе текущей деятельности банков.

На базе мониторинга делается вывод об эффективности концепции управления рисками.

Результативная концепция управления рисками должна содержать механизмы, которые обеспечивают анализ рисков в контексте стратегии развития и стратегических целей банка. Показатели эффективности используются с целью определения того, насколько уровень достижения результатов соответствует допустимому пределу риска.

Важную роль в процессе управления рисками играют внутренние аудиторы. В их компетенции входит оценка эффективности системы управления рисками и разработка рекомендаций по ее оптимизации.

В настоящее время происходит активное развитие стандартизации в области управления рисками. Существуют следующие основные стандарты качества управления рисками: COSO-ERM, RMS, Basel II, имеющие различия в целях и методах. При этом каждый из этих стандартов содержит

требование необходимости непрерывного проведения процессов мониторинга оценки эффективности процесса управления рисками и контроля за проведением оценочных процедур.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе было осуществлено изучение понятия «стратегический риск». Определено, что стратегический риск – это риск возникновения у компании убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности.

Было отмечено, что любая сфера деятельности человека, как правило, связана с рисками по причине влияния на исход принимаемых решений большого числа различных объективных и субъективных факторов и условий.

Было выяснено, что оценивать стратегические риски следует, непосредственно, рассматривая внутреннюю среду компании, но при этом следует опираться на определенные факторы влияния, такие как технологические и экономические факторы, а также вероятные изменения, происходящие во внешней среде компании.

Опираясь на банковскую деятельность, были определены методики анализа и определения эффективности управления стратегическими рисками в компании.

Подводя итог исследования темы «Анализ стратегических рисков компании», следует сказать, что стратегические риски играют немало важную роль как в стратегическом планировании организации, так и, непосредственно, в самой деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. 10-е изд. - СПб.: Питер, 2005. - 960 с.
2. Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М.: Вузовская книга, 2016. - 234 с
3. Васин С.М., В.С. Шутов, Управление рисками на предприятии — Москва: КНОРУС, 2018. — 300 с / Режим доступа: <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1019240803.pdf>
4. Воронцовский, А. В. Оценка рисков: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 179 с.
5. Воробьев С. Управление рисками в предпринимательстве: учебное пособие / С. Воробьев, К. Балдин. М.: Дашков и К, 2017. 481 с / Режим доступа: [https://www.biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/k-v-baldin-s-n-vorobev-risk-menedzhment.pdf](https://www.biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/k-v-baldin-s-n-vorobev-risk-menedzhment.pdf)
6. Гурнович Т.Г., Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко, Оценка и анализ рисков — Москва : КНОРУС, 2019 / Режим доступа: <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1024408136.pdf>
7. Дорман В.Д. , О.С. Колова, Хеджирование - как перспективный инструмент управления Рыночными рисками: Статья
8. Жуков. Е. Ф. Банковский менеджмент: Учебник - 2-е изд. - Москва : ЮНИТИ, 2007. – 255
9. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: изд-во «Проспект», 2008, - 432с.
- 10.Зверев О.А., Носов А.М., Русанов Ю.Ю. Управление банковскими рисками: учебное пособие. – М.: ЧОУ ВПО МБИ, 2011
- 11.Иванов А.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015.

- 193 с. / Режим доступа: <https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/2017/09/Иванов-А.А.-Риск-мен-т.pdf>
12. Лаврушин О.И., Н. И. Валенцева, Банковское дело — 12-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — 800 с. / Режим доступа: <https://static.my-shop.ru/product/pdf/208/2074449.pdf>
13. Макарова В.А. Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента // Эффективное антикризисное управление. - 2015. - № 3. - С. 72 - 83.
14. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012. – с. 283 – 339 / Режим доступа: [https://www.biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/strategicheskij-menedzhment-pod-red-petrova-a-n-uchebnik-2005-496s.pdf](https://www.biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/strategicheskij-menedzhment-pod-red-petrova-a-n-uchebnik-2005-496s.pdf)
15. Пашков, Р.В. Управление рисками и капиталом банка / Р.В. Пашков и др. - М.: Русайнс, 2017. - 96 с.
16. Ровенский Ю.А, Банковский менеджмент: Учебник / Режим доступа: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/fvswxushrl/direct/203816816>
17. Ступаков В.С., Токаренко Г.С., Риск-менеджмент — М.: Финансы и статистика, 2005. - 288 с. / Режим доступа: [https://www.studmed.ru/stupakov-vs-tokarenko-gs-risk-menedzhment\\_6f6c126e1b9.html](https://www.studmed.ru/stupakov-vs-tokarenko-gs-risk-menedzhment_6f6c126e1b9.html)
18. Сердюченко О.П. Система управления рисками на предприятии: риск-менеджмент // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2015. - № 2. - С. 172 - 176.
19. Тепман, Л.Н. Управление инвестиционными рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити, 2016. - 672 с
20. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия Учебно-практическое пособие. - М.: ТЕИС, 2003. - 247с. / Режим доступа:

[https://www.studmed.ru/utkin-ea-frolov-da-upravlenie-riskami-predpriyatiya\\_8dcc15f4a91.html](https://www.studmed.ru/utkin-ea-frolov-da-upravlenie-riskami-predpriyatiya_8dcc15f4a91.html)

21. Шершнева Е.Г., Е. С. Кондюкова, Банковский менеджмент — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 112 / Режим доступа: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46999/1/978-5-7996-1944-2\\_2017.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46999/1/978-5-7996-1944-2_2017.pdf)
22. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. - 544 с.
23. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками : учебное пособие. М. : Проспект, 2008. / Режим доступа: [https://www.studmed.ru/chernova-gv-kudryavcev-aa-upravlenie-riskami\\_d6d55060bab.html](https://www.studmed.ru/chernova-gv-kudryavcev-aa-upravlenie-riskami_d6d55060bab.html)
24. Фирсова О.А., Управление рисками организации / Режим доступа: [http://oreluniver.ru/file/chair/tris/journals/do/KDO\\_17\\_2015.pdf](http://oreluniver.ru/file/chair/tris/journals/do/KDO_17_2015.pdf)
25. Электронный ресурс: <https://spravochnick.ru>