

**Данилочкина Надежда Григорьевна**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры производственного  
менеджмента и маркетинга  
Московского авиационного института  
(национального исследовательского университета)

**Danilochkina Nadezhda Grigorievna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Production Management and Marketing Department,  
Moscow Institute of Aviation  
(National Research University)

**Чернер Наталья Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель директора по организационным вопросам  
Одинцовского филиала  
Московского государственного института  
международных отношений (университета)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации

**Cherner Natalia Vladimirovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
Deputy Director for Organizational Issues,  
Odintsovo branch of  
Moscow State Institute of International Relations

**Боброва Марина Борисовна**

аспирант кафедры производственного  
менеджмента и маркетинга  
Московского авиационного института  
(национального исследовательского университета)

**Bobrova Marina Borisovna**

PhD student, Production Management  
and Marketing Department,  
Moscow Institute of Aviation  
(National Research University)

**ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ  
РИСК-КОНТРОЛЛИНГА  
В ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РАКЕТНО-  
КОСМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

**FUNCTIONING OF  
RISK CONTROL METHODS  
IN THE PRODUCTION  
AND ECONOMIC ACTIVITIES OF  
THE SPACE-ROCKET  
ENTERPRISES OF RUSSIA**

**Аннотация:**

*В статье рассмотрены проблемы внедрения риск-контроллинга в хозяйственную практику на примере предприятий ракетно-космического комплекса России. Проведено исследование теоретических и практических подходов к формированию и эффективному функционированию инструмента риск-контроллинга в управлении рисками.*

**Ключевые слова:**

*авиастроение, предприятие, риск-контроллинг, непрерывность бизнеса.*

**Summary:**

*The article deals with introduction of risk control methods in the economic activities by case study of enterprises of the space-rocket complex of Russia. The authors study theoretical and practical approaches to development and effective functioning of the risk control in the risk management.*

**Keywords:**

*aircraft industry, enterprise, risk control, business continuity.*

В ситуации нестабильности факторов внешней среды и адаптирующихся к ним внутренних условий осуществления финансовых операций увеличивается вероятность возникновения кризиса предприятий, который может нанести существенный вред их функционированию и развитию. Представляются возможными два принципиально отличных друг от друга варианта выхода организаций из кризисной ситуации: прекращение деятельности обанкротившегося предприятия либо удачное преодоление кризиса путем создания эффективной бизнес-структуры. В конечном счете именно этой цели подчинена система методов, подходов и мер, именуемая риск-контроллингом.

На сегодняшний день обеспечение защиты бизнеса от критических рисков становится наиболее актуальной задачей, стоящей перед предприятиями. Обусловлено это прежде всего участвовавшими случаями банкротств, связанных с неспособностью организаций своевременно предвидеть и среагировать на разного рода инциденты и риски, а также восстановиться в случае их происхождения. В связи с этим существует объективная необходимость в комплексном исследовании теоретических и практических подходов к формированию и эффективному функционированию инструмента риск-контроллинга в управлении рисками.

Одной из наиболее важных задач здесь является разработка инструментов, способных гарантировать получение управленческой информации о возникновении негативных тенденций в деятельности предприятия и внешней среде, позволяющей сформировать действенную стратегию восстановления и минимизации потерь в случае угрожающей ситуации.

Для решения обозначенных вопросов первостепенное значение имеет подготовка методики формирования механизма риск-контроллинга и интегрирования его в общую систему управления компании. Данная технология обеспечивает эффективную работу всех функциональных единиц предприятия и его непрерывную деятельность в нынешних условиях нестабильности экономического развития.

В качестве объекта исследования выбрана группа предприятий ракетно-космического комплекса России, осуществляющих деятельность в наиболее рискованных ситуациях. Предметом изучения послужил организационно-экономический механизм риск-контроллинга на предприятиях комплекса. Цель работы состоит в создании теоретических и методологических основ формирования организационно-экономического механизма риск-контроллинга как системы управления непрерывностью бизнеса в обозначенных организациях.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1) разработать организационно-экономический механизм функционирования риск-контроллинга непрерывности бизнеса;

2) подготовить модель непрерывности бизнеса по ключевым рискованным областям деятельности предприятия.

В России менеджмент непрерывности бизнеса только начинает внедряться. В настоящее время Технический комитет по стандартизации (ТК 10) «Перспективные производственные технологии, менеджмент и оценка риска» ведет разработку национальных российских стандартов в области непрерывности бизнеса. Их основу составляют два стандарта Великобритании: BS 25999-1:2006 и BS 25999-1:2007 [1]. Они представляют собой руководящие указания по созданию и внедрению системы менеджмента непрерывности бизнеса, а также требования к формированию цели, задачи и структуры системы обеспечения устойчивости бизнеса в критических ситуациях.

Результаты практических исследований С.В. Слабинского, опиравшегося на опыт внедрения системы риск-контроллинга на предприятия ракетно-космического комплекса России, позволяют сделать вывод, что управленческие решения в этой области многоальтернативны, многокритериальны и слабо структурированы. Большинство стратегических решений принимаются в условиях неопределенности (77,3 %), являются некорректируемыми (71,0 %), имеют множество критериев (76,8 %). В свою очередь оперативные решения принимаются в условиях риска (55,4 %), их можно корректировать в процессе реализации (54,1 %), кроме того, они являются циклическими (57,1 %). По многим параметрам в нашем исследовании наблюдается значимость различий между стратегическими и оперативными решениями ( $p < 0,05$ ) [2].

На основании исследования сделан вывод, что большинство менеджеров (61,6 %) при принятии решения не учитывают факторы неопределенности и риска в своей деятельности, 85 % из них объяснили этот факт отсутствием практических методов их применения на практике. Респонденты отметили как внешние факторы неопределенности, так и внутренние, препятствующие достижению цели при реализации управленческого решения. Преобладают внешние факторы (65,1 %), тогда как в странах с развитой экономикой на их долю приходится только 30,0 %. Наибольшее количество менеджеров указали на экономическую неопределенность в стране и регионе (61,6 %), изменчивость показателей рынка сбыта продукции (44,2 %), непредвиденные действия государственных органов (30,2 %).

За время проведения исследования наблюдалось увеличение доли респондентов, которые указали на нестабильность в экономической и политической ситуации, изменения в конъюнктуре рынка, уровне коррупции. Среди внутренних факторов максимальным влиянием обладают неопределенность производственного характера и отсутствие информации – 19,8 и 30,2 % соответственно [3].

На рисунке 1 представлен алгоритм событий для принятия управленческих решений. Отличительными свойствами методики являются необходимость изучения факторов неопределенности, оценка уровня толерантности к риску в том или ином случае, применение иерархий как критериев выбора из альтернативных вариантов характеристик риска. В качестве таких показателей предлагается использовать вероятность неблагоприятных событий, возникновение дополнительных расходов и отклонение от плановых параметров.

В качестве инструмента менеджмента контроллинг является системой информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем функциональным сферам деятельности предприятия. Об эффективности внедрения контроллинга при принятии решений свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1. Риск-контроллинг позволяет на 10–19 % увеличить результативность принимаемых управленческих решений, практическая реализация которых обеспечивает рост производительности труда управляющих примерно в таких же пределах.

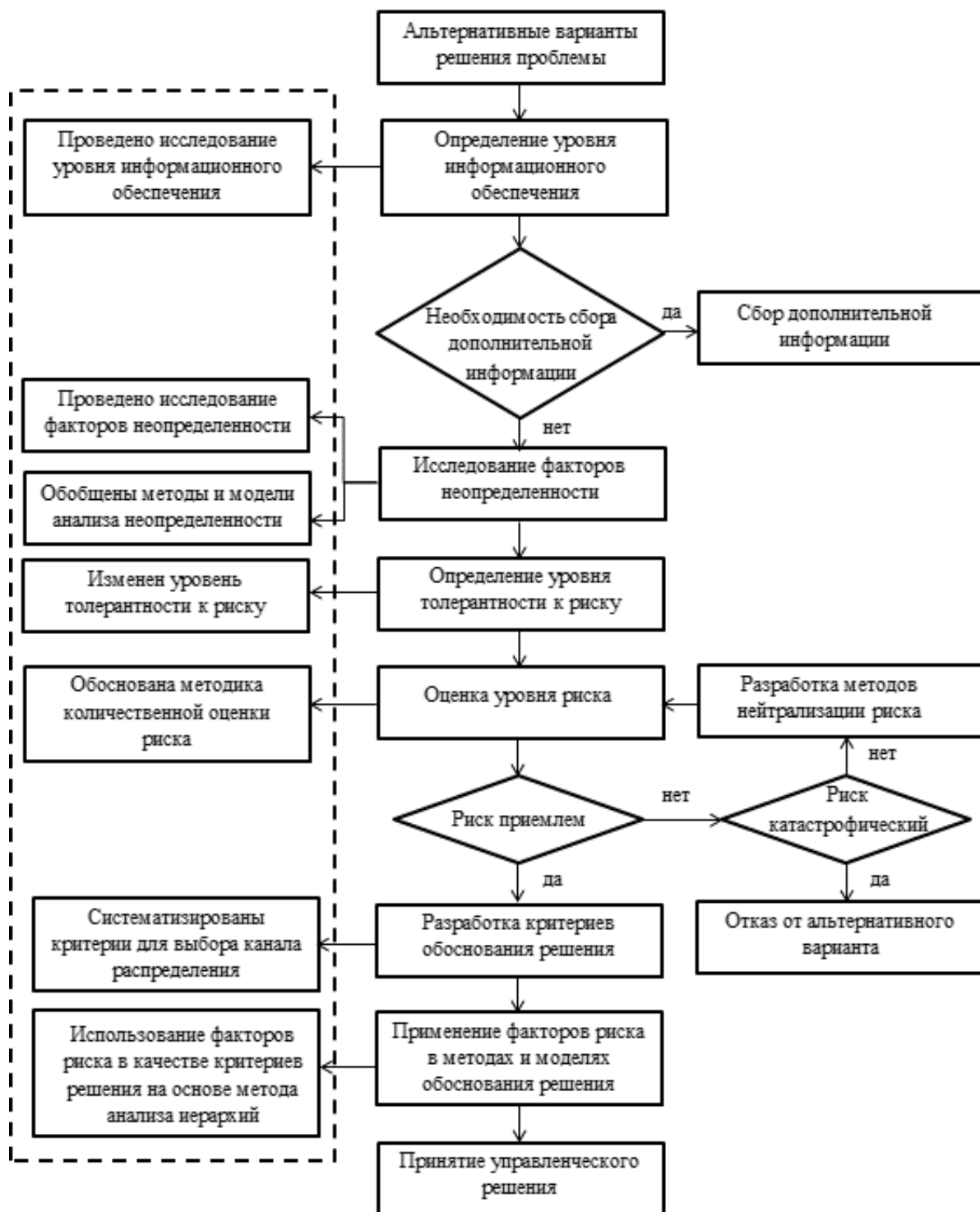


Рисунок 1 – Методика учета факторов неопределенности и риска

Таблица 1 – Эффект от внедрения риск-контроллинга при принятии управленческого решения, % [4]

Предприятие	Повышение эффективности принятого решения	Повышение производительности труда управленческих кадров
АФК «Система»	11,0	12,6
ОАО «Силловые машины»	16,2	16,0
РАО «ЕЭС»	15,0	14,3
ОАО «Бишкекский машиностроительный завод»	13,2	9,6
ЗАО «СУИ холдинг»	18,9	14,5
ЗАО «Система Галс»	15,9	12,2

Особое место среди угроз занимают сбои, влекущие за собой нарушение нормального хода деятельности предприятия. Потери от внезапных инцидентов могут вылиться в приостановление бизнес-процессов и повлиять на достижение корпоративных целей.

На основе исследования можно сделать вывод о необходимости обеспечения взаимосвязи между информационной базой, системой планирования, анализом и корректировкой управленческих решений в механизме риск-контроллинга. Все это говорит о том, что процесс возврата к нормальному режиму работы требуется четко регламентировать, назначая ответственных лиц, разрабатывая схемы действия и методы контроля. Иными словами, непрерывностью бизнеса нужно управлять.

Нормативно-правовая база системы риск-контроллинга непрерывности бизнеса на предприятиях России в настоящее время представляет собой сферу управленческой деятельности по непрерывности бизнеса на основе специального законодательства, посредством которого обеспечиваются интеграция, координация и системная организация информационных потоков управления. В области правового регулирования деятельности риск-контроллинга непрерывности бизнеса следует учитывать постановление правительства РФ «О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации» № 80 от 06.02.2002 г. [5]. Вместе с тем нормативно-правовая база риск-контроллинговой деятельности в настоящий период требует совершенствования единой системы актов, регламентирующих рынок аудиторских и риск-контроллинговых услуг.

Рассматривая риск-контроллинг непрерывности бизнеса как интегрированную, целенаправленную систему информационно-аналитической и методической поддержки руководителей предприятия в процессе принятия управленческих решений по всем основным направлениям деятельности компании, следует отметить в качестве его главной стратегической цели достижение непрерывности бизнеса. Таким образом, обнаруживается логическая связь системы риск-контроллинга организации и системы управления непрерывностью бизнеса.

В современных условиях, характеризующихся политической и экономической нестабильностью, для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять комплекс методов. Это в свою очередь подтверждает актуальность разработки комплексного механизма функционирования риск-контроллинга компании.

Первым этапом формирования механизма функционирования риск-контроллинга непрерывности бизнеса на предприятии является создание специального структурного подразделения – отдела риск-контроллинга непрерывности бизнеса (РК НБ). Цель этого подразделения – определение мер, позволяющих снизить вероятность нарушения нормального хода деятельности компании, уменьшить его продолжительность, а также ограничить воздействие нарушений на основные бизнес-процессы, продукты и услуги организации. При этом важно определить место РК НБ в организационной структуре фирмы, установить права и обязанности ее работников и проинформировать весь персонал о функциях службы и характере ее деятельности.

Опыт внедрения риск-контроллинга непрерывности бизнеса на предприятиях ракетно-космического комплекса показывает, что рациональным является следующий отдел РК НБ: начальник отдела РК НБ, риск-контроллер – куратор цехов, риск-контроллер – специалист по управленческому учету, риск контроллер – специалист по информационным системам.

Среди источников информации, предназначенной для анализа риска, можно указать следующие.

– Бухгалтерская отчетность предприятия. Данные документы (баланс, отчеты о прибыли и убытках, движении денежных средств и т. д.) в сжатой форме содержат всю официальную информацию о компании – состояние основных фондов, уровень запасов материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженности, финансовые результаты деятельности и пр. Анализ бухгалтерской отчетности позволит выявить значительную долю деловых, кредитных, организационных рисков.

– Организационная структура и штатное расписание предприятия.

– Карты технологических потоков (техничко-производственные риски).

– Договоры и контракты (деловые и юридические риски).

– Себестоимость производства продукции. Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство рискообразующих факторов и определить потери из-за возникновения рисков ситуации.

– Финансово-производственные планы предприятия. Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость организации ко всей совокупности рисков.

Социально-экономическая нестабильность (СЭН), в условиях которой действуют предприятия, вносит свои коррективы как в деятельность субъектов хозяйствования, так и в механизм управления рисками компаний. При этом проследить ее влияние в полном объеме практически невозможно, но определить аспекты ее воздействия на отдельные риски вполне реально. На основе анализа рисков формируется стратегия непрерывности бизнеса.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков, отдел риск-контроллинга непрерывности бизнеса получает возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов. Это позволяет спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры и определить возможные риски.

Логическим продолжением работы отдела риск-контроллинга непрерывности бизнеса должно стать формирование программы мероприятий, направленных на обеспечение непрерывности критически важных видов деятельности и управление инцидентами, при разработке которой должно быть учтено следующее:

- размер возможного ущерба и его вероятность;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством, и их производственно-экономическая эффективность;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков;
- практическая возможность реализации мер в рамках выделенного лимита средств;
- соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долго- и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики;
- субъективное отношение к риску разработчиков программы и руководства компании.

Ключевые задачи риск-контроллинга на данном этапе состоят в согласовании целей непрерывности бизнеса с задачами компании, а также в обеспечении взаимодействия подразделений в нештатной ситуации. На случай возникновения инцидента должна существовать простая и быстро формируемая структура или стратегия, которая позволит предприятию определить характер и размах происшествия, взять ситуацию под контроль, принять меры по сдерживанию инцидента, связаться с заинтересованными сторонами. Эта же структура должна приводить в действие надлежащие меры реагирования по обеспечению непрерывности процесса. Программа действий должна быть утверждена руководством организации и учтена при финансово-производственном планировании.

В целях проверки адекватности подготовленных мероприятий уровню критичности кризисной ситуации проводятся учения и их последующий анализ. В результате обрабатываются планы на предмет достижения и соответствия поставленным целям. Проверки в рамках мониторинга должны быть направлены на выявление потребности во внесении изменений в политику, стратегию, цели и другие элементы системы непрерывности бизнеса.

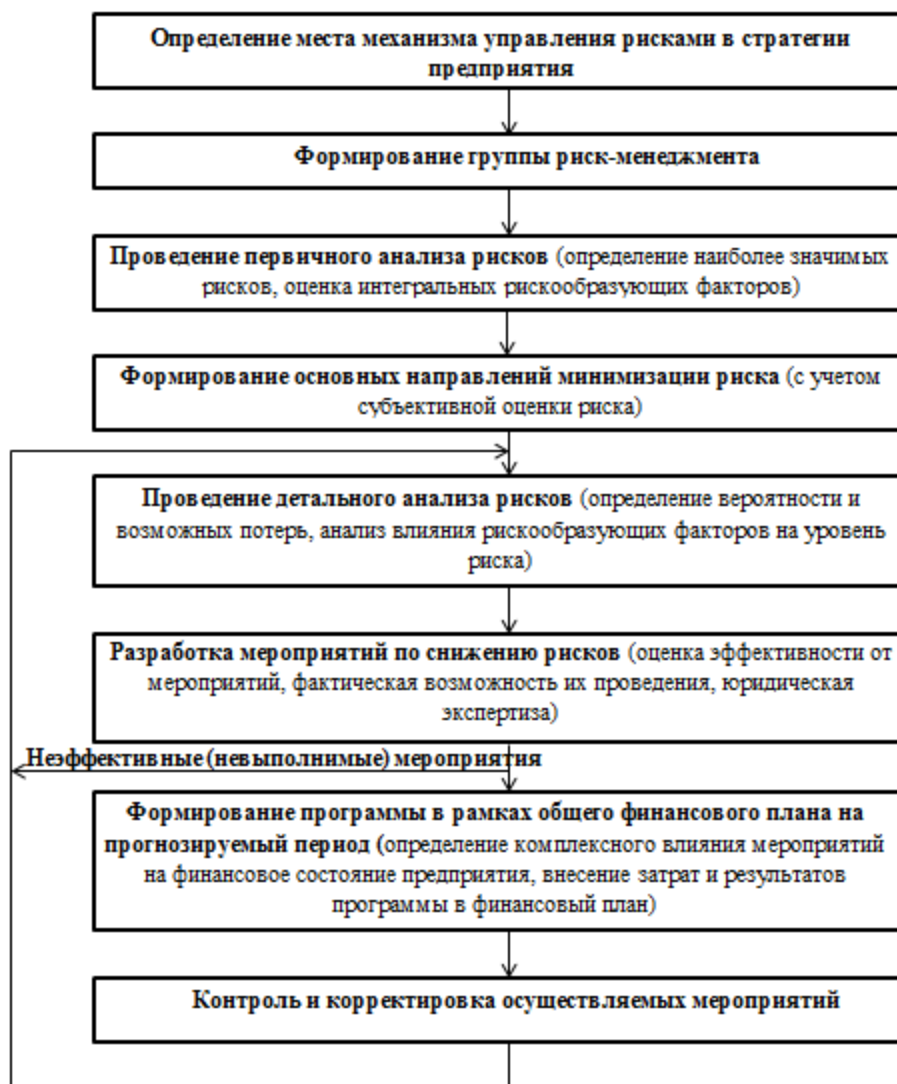
Завершающим этапом инструмента риск-контроллинга являются сопровождение и совершенствование системы управления непрерывностью бизнеса. Он предполагает разработку корректирующих мер для уменьшения последствий разнообразных нарушений, связанных с реализацией и функционированием системы непрерывности бизнеса, и предотвращения повторения подобных ситуаций в будущем. Алгоритм функционирования механизма риск-контроллинга непрерывности бизнеса представлен на рисунке 2.

Риск-контроллинг непрерывности бизнеса для более эффективного управления с ориентацией на перспективу позволяет оценить сведения по разным рисковым направлениям деятельности предприятия высокотехнологических отраслей. Например, решением данной задачи могут служить предметно-ориентированные виды риск-контроллинга непрерывности бизнеса: производство, сбыт, ценообразование, финансы, инвестиционное проектирование, бизнес-планирование и экология.

Современный менеджмент разделяет цели предприятия высокотехнологической отрасли на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому риск-контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных задач деятельности организации.

Стратегический риск-контроллинг непрерывности бизнеса несет ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль при внештатных ситуациях, нужно определить, насколько верно выбрана цель и реально ее достижение. Подобное исследование включает в себя как минимум проверку на полноту планов, их взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий. По результатам анализа следует либо разработать систему риск-контроллинга непрерывности бизнеса за выполнением плана, либо приступить к созданию альтернативных вариантов стратегического плана.

Если выбранный вариант стратегического плана устраивает руководителя предприятия, то для разработки системы риск-контроллинга непрерывности бизнеса за достижением стратегических целей необходимо выбрать области контроля, систему подконтрольных показателей и провести их анализ. Аналитическую информацию передают с определенной периодичностью руководству для принятия управленческих решений в рискованных ситуациях.



**Рисунок 2 – Алгоритм функционирования механизма риск-контроллинга непрерывности бизнеса**

В отличие от стратегического риск-контроллинга целями оперативного являются создание системы управления достижением текущих целей предприятия в рискованных ситуациях, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Основными инструментами риск-контроллинга непрерывности бизнеса в системе бизнес-планирования организации служат GAP-анализ (анализ стратегических «люков»), портфолио-анализ, расчет маржинальной прибыли и сравнительные расчеты. Полученные показатели применяются для оценки эффективности маркетинговых мероприятий внутри предприятия в ретроспективном и прогностических аспектах, а также при сравнительном анализе конкурентов.

В результате внедрения риск-контроллинга непрерывности бизнеса разрабатывается стратегия сбыта продукции и формируется конкретная модель поведения предприятия высокотехнологических отраслей в рискованных ситуациях. Эту модель можно описать следующим образом:

- продажи ориентированы в основном на крупных и средних потребителей;
- удовлетворение мелких потребностей происходит через создание сервис-центров и дилерской сети;
- применение системы скидок для активного стимулирования спроса;
- обеспечение требуемого качества;
- расширение доли рынка за счет снижения издержек;
- исключение посредников при реализации уникальной продукции;
- комплексное обслуживание потребителей;
- реклама продукции.

В настоящее время большинству российских предприятий приходится действовать в условиях олигополистического рынка, то есть рынка, состоящего из небольшого числа продавцов,

четко реагирующих на политику ценообразования и маркетинговые стратегии конкурентов. В данном случае нельзя надеяться на то, что компания в рискованных ситуациях сможет добиться долгосрочного результата за счет снижения цен. Поэтому организация должна иметь упорядоченную методику установления исходной цены на товары и разрабатывать систему скидок на них.

При решении проблемы ценообразования необходимо выбрать методику расчета цен, в которой должны быть учтены как минимум три фактора: себестоимость продукции, цены конкурентов и товарозаменители, а также наличие у того или иного товара уникальных достоинств. Все расчеты должны производиться на основе анализа безубыточности. Окончательная цена будет находиться где-то в пределах между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса. Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции и упущенной выгодой, а максимальная – либо уникальными преимуществами товара (на рынке нет аналогов), либо ценами конкурентов (при цене выше, чем у конкурентов, можно потерять клиентов). Соответственно, предоставляя скидки на продукцию, предприятие не должно выходить за пределы данного интервала.

Принципы построения системы финансового риск-контроллинга непрерывности бизнеса на предприятии в высокотехнологических отраслях определяют ее этапы:

1) определение объекта риск-контроллинга непрерывности бизнеса (все принятые стратегические решения с учетом риска по основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия);

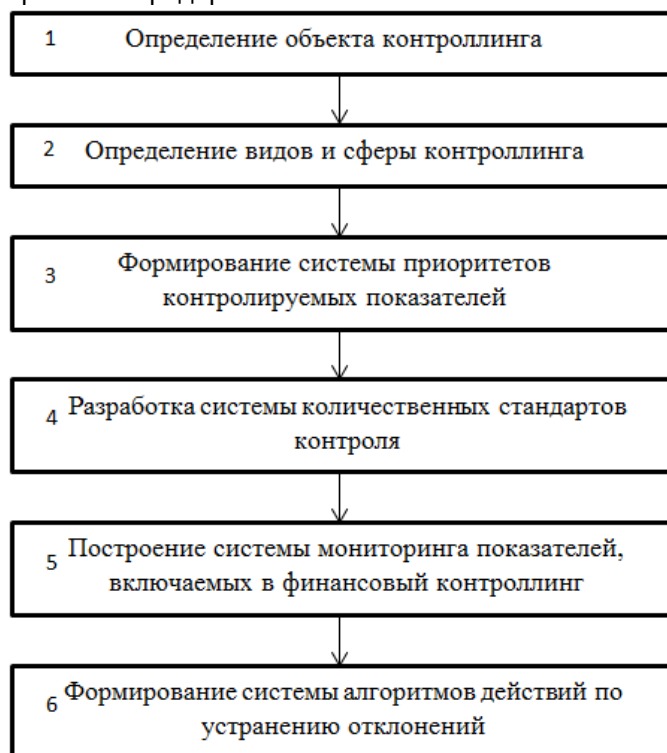
2) выявление сферы и видов риск-контроллинга непрерывности бизнеса;

3) формирование системы приоритетов контролируемых показателей (система критериев, характеризующая сферу риск-контроллинга непрерывности бизнеса, ранжируется по степени их значимости);

4) разработка системы количественных стандартов контроля (целевые стратегические нормативы компании, показатели ее текущих планов и бюджетов, а также признанные системы государственных норм и подготовленных фирмой нормативов);

5) осуществление построения системы мониторинга показателей, которые включают финансовый риск-контроллинг непрерывности бизнеса (механизм постоянного наблюдения за важнейшими факторами финансовой деятельности предприятия, разработанный в самой организации).

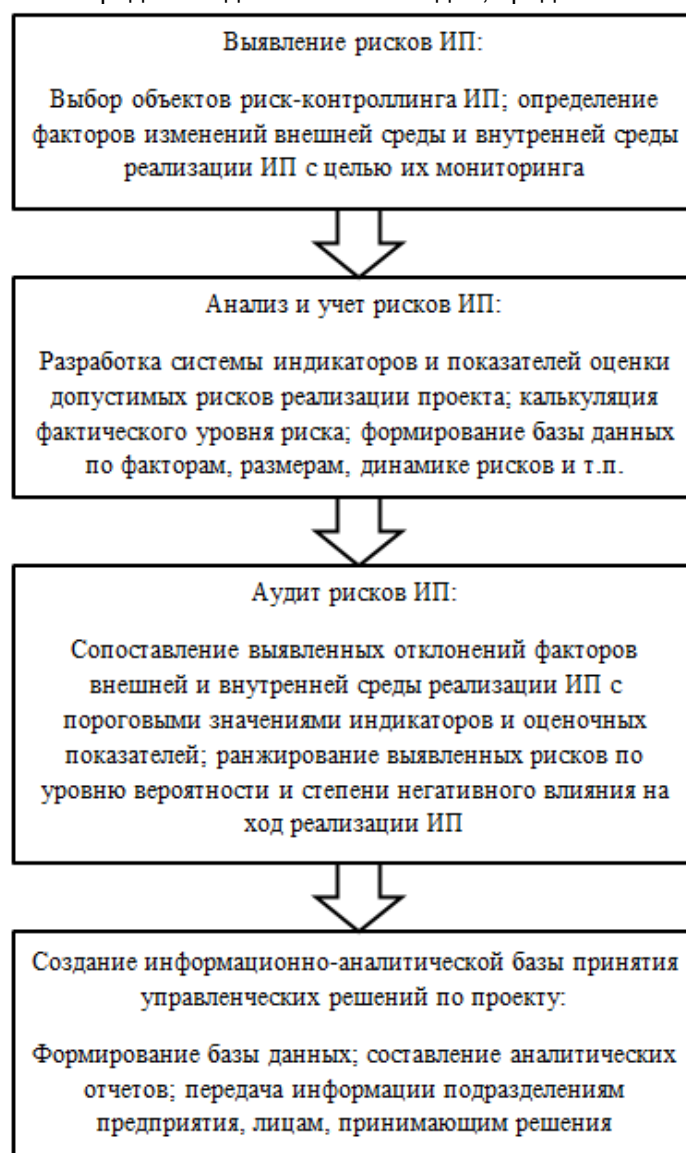
Система мониторинга на предприятии обычно состоит из нескольких этапов (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Содержание и последовательность этапов построения системы финансового риск-контроллинга на предприятии**

Система риск-контроллинга позволяет существенно повысить эффективность всего процесса управления финансовыми рисками. Цель системы риск-контроллинга непрерывности биз-

неса инвестиционных проектов заключается в обеспечении методической и информационно-аналитической поддержки принятия эффективных управленческих решений по реализации проекта в условиях неопределенности. Основой для алгоритма создания данной системы служит структурно-логическая модель механизма функционирования риск-контроллинга непрерывности бизнеса ИП, которая включает ряд последовательных стадий, представленных на рисунке 4.



**Рисунок 4 – Структурно-логическая модель механизма риск-контроллинга непрерывности бизнеса реализации инвестиционного проекта**

Последовательное выполнение работ по выявлению, анализу, учету и аудиту рисков реализации инвестиционного проекта на основе системы индикаторов составляет основу функционирования механизма риск-контроллинга ИП, цель которого – предоставить системе управления предприятием максимально полную информационно-аналитическую базу для принятия управленческих решений.

В современных условиях не все предприятия внедрились систему экологического менеджмента в операционную деятельность. Организация природоохранной деятельности в таких компаниях сводится к контролю соблюдения требований законодательных актов, оформлению разрешений и лимитов на использование природных ресурсов или выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду. Для подобных субъектов хозяйствующей деятельности экологический контроль становится концепцией управления деятельностью в области природопользования и охраны окружающей среды, направленной на повышение эколого-экономической эффективности и безопасности. Подходы к установлению сущности данного вида контроллинга с учетом особенностей организации управления окружающей средой представлены на рисунке 5.





**Рисунок 5 – Подходы к определению сущности экологического контроллинга в зависимости от особенностей управления в области охраны окружающей среды**

Для предприятий, на которых внедрена система экоменеджмента, экологический контроллинг является инструментом информационно-аналитического обеспечения данной системы. Он включает планирование, учет, анализ, контроль и аудит экономических и финансовых показателей реализации экологических целей и задач.

Таким образом, реализация задач системы риск-контроллинга непрерывности бизнеса позволяет обеспечить более высокий уровень управления непрерывностью деятельности предприятия, повысить стабильность и эффективность бизнеса в условиях повышенных рисков и экономической нестабильности, своевременно выявить и нейтрализовать внешние и внутренние угрозы, препятствующие достижению целей эффективного развития организации.

Риск-контроллинг непрерывности бизнеса для более эффективного управления с ориентацией на перспективу дает возможность компаниям оценивать сведения по разным рисковому направлениям деятельности. Например, решением данной задачи могут служить предметно-ориентированные виды риск-контроллинга непрерывности бизнеса, такие как производство и сбыт продукции, финансы, ценообразование, инвестиционное проектирование, бизнес-планирование и экология.

#### **Ссылки и примечания:**

1. ГОСТ Р 53647.1–2009. Менеджмент непрерывности бизнеса. Ч. 1. Практическое руководство [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-53647-1-2009> (дата обращения: 06.05.2016).
2. Слабинский С.В. Механизм риск-контроллинга в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2011.
3. Там же.
4. Составлено по данным Торгово-промышленной палаты РФ.
5. О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 6 февр. 2002 г. № 80. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

#### **References and notes:**

1. GOST R 53647.1-2009. Business Continuity Management 2009, retrieved 06 May 2016, < <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-53647-1-2009> >.
2. Slabinsky, SV 2011, *The mechanism of risk controlling in the control system of marketing activity of industrial enterprises*, PhD thesis abstract, Ekaterinburg.
3. Slabinsky, SV 2011, *The mechanism of risk controlling in the control system of marketing activity of industrial enterprises*, PhD thesis abstract, Ekaterinburg.
4. Compiled according to the Chamber of Commerce of the Russian Federation.
5. *On the issues of state regulation of audit activities in the Russian Federation: Russian Federation Government Resolution № 80 dated 6 February 2002.*