

УДК 338.984

В.В. Крымский, А.Е. Панков
СИСТЕМА РИСК-КОНТРОЛЛИНГА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

V.V. Krimskiy, A.E. Pankov
SYSTEM OF RISK CONTROLLING INDUSTRIAL ENTERPRISES

Рассматривается необходимость формирования системы риск-контроллинга промышленного предприятия. При изменении интенсивности воздействия факторов внешней и внутренней среды системы риск-контроллинга промышленного предприятия может по-разному компенсировать негативные внешние воздействия в зависимости от степени устойчивости этапа жизненного цикла.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС; ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ; СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ; СИСТЕМА РИСК-КОНТРОЛЛИНГА; ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РИСКА.

Discusses the need for the formation of the system of risk controlling industrial enterprise. When you change the intensity of the influence of external and internal environment of the risk controlling industrial enterprise can different compensate for the negative external effects, depending on the degree of stability of the phases of the life cycle.

BUSINESS PROCESS; LIFECYCLE; BALANCED SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS; THE SYSTEM OF RISK CONTROLLING; EXTERNAL AND INTERNAL RISK FACTORS.

В актуальных условиях повышенной волатильности воздействия внешней среды [6, с. 12–16], роста конкурентности на мировых рынках, вариабельности жизненных циклов (ЖЦ) продуктов и промышленных предприятий (ПП) [1, с. 17–18] одним из определяющих факторов конкурентного развития ПП становится своевременная и адекватная реакция на изменения, происходящие в его окружении и структуре внутренних бизнес-процессов (БП).

Промышленное предприятие представляет собой самоорганизующийся конгломерат компонентов (материальные и финансовые средства, персонал), которые взаимосвязаны через комплекс причинно-следственных отношений и управляются на основе получаемой и передаваемой информации для получения конечного результата (продукты, услуги, информация, прибыль).

Причем функционирование ПП реализуется в условиях перманентно изменяющейся внешней среды. Сущность функционирования проявляется в преобразовании материалов, энергии и информации в готовые изделия. Предприятие способно изменять свое

качество (саморегулирование), трансформироваться, развиваться в соответствии с потребностями внешней и внутренней среды. Пример организационного взаимодействия ПП с факторами внешней среды различной природы показан на рис. 1.

В условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды возникает необходимость оперативной корректировки производственной программы ПП. Подобная ситуация приводит к необходимости внедрения комплексной системы управления с учетом внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам можно отнести:

- стремительные темпы внедрения новых технологий, нарастающие темпы модернизации;
- слабую развитость транспортно-логистической инфраструктуры;
- неопределенность актуальной ситуации в бизнес-среде;
- проблемы в перспективах развития;
- хаотичность валютного регулирования;
- сложное положение в сфере борьбы с коррупцией;



Рис. 1. Пример организационного взаимодействия промышленного предприятия с факторами внешней среды

- сильное влияние политической конъюнктуры;
- нарастающую жесткость экологических требований (законодательство, системы очистки);
- проблемы с источниками энергии (наличие, доступность, мощности, перспективы развития, колебания спроса и предложения на энергоресурсы);
- недоступность или конъюнктурность получения кредитных ресурсов;
- высокую волатильность спроса и предложения на потребляемое сырье;
- дефицит квалифицированных кадров в регионе;
- высокую волатильность спроса и предложения на продукцию;
- проблемы повышения квалификации персонала в регионе;

- интеграционные процессы в масштабах отрасли, региона, страны;
- отраслевую конкуренцию;
- возрастающую дифференциацию финансовых рынков;
- нарастающую степень влияния регулирующих органов;
- несовершенство механизмов корпоративного управления.

К внутренним факторам можно отнести:

- технологию, модернизацию, организационные факторы ПП;
- нарушение финансовой устойчивости и ликвидности;
- недостаточную согласованность ассортиментной политики;
- нестабильность кадрового состава;
- высокую затраты на перевооружение и модернизацию производства;

- нестабильность и нарушения преемственности концепции менеджмента;
- высокую степень износа оборудования;
- низкую мобильность системы технического и технологического обеспечения производства.

Координацию внутренних управленческих процессов, внешней и внутренней среды ПП осуществляет система риск-контроллинга (СРК). Она реализует комплексный алгоритм управления актуальной ситуацией и перспективным развитием ПП. В рамках этой технологии на основе мониторинга сбалансированной системы ключевых показателей (КССП) [5, с. 17; 11] реализовано аналитическое обеспечение диагностики отклонений, определения критических значений и разработки мероприятий по компенсации негативных воздействий БП для обеспечения конкурентного развития ПП.

В актуальных условиях рынок продукции ПП становится все более сложным, темпы развития его ускоряются, предсказуемость па-

дает, значения характеристик спроса флюктуируют непредсказуемым образом.

КССП на базе четырех основных составляющих бизнеса (финансовой, клиентской, внутренней, обучения) позволяет реализовать мониторинг координации краткосрочных и долгосрочных целей, финансовых и нефинансовых результатов, согласования внешних и внутренних факторов, основных и вспомогательных параметров ПП (рис. 2).

Требуется поиск новых подходов системного анализа, синтеза и реализации управленческих решений при управлении ПП. При этом становятся необходимыми формирование и внедрение комплексной системы риск-контроллинга (СРК) [2; 4; 5, с. 132–146] ПП с учетом внешних (дефицит кадров и энергоресурсов, девиантность спроса, издержки инфраструктурного обеспечения и т. д.) и внутрипроизводственных факторов (технологии, модернизация, организационные факторы). В процессе формирования целей ПП в рамках системного подхода целесообразно использование SMART-критериев.

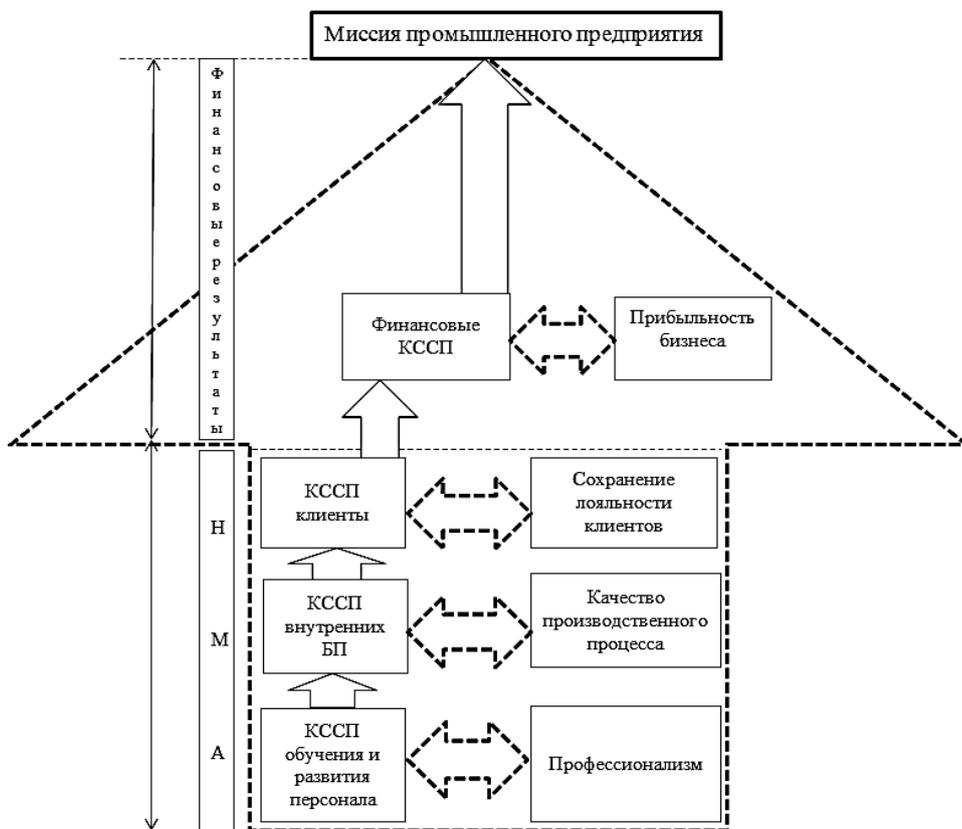


Рис. 2. Пример КССП промышленного предприятия

В процессе функционирования на рынке ПП проходит смену фаз развития жизненного цикла [1, с. 18; 7, с. 34–36]. Показатели КССП устойчивости функционирования изменяются в зависимости от степени надежности организации внутренних бизнес-процессов и являются нижней границей конкурентоспособности ПП.

Структура рискового портфеля и уровень каждого из видов риска существенно зависят от этапа ЖЦ ПП.

Основные признаки классификации внешних и внутренних рисков ПП показаны на рис. 3, 4 [8, с. 75–79].

Координацию внутренних управленческих процессов, внешней и внутренней сре-

ды ПП осуществляет контроллинг, цель организации контроллинга является производной от целей ПП [9, с. 125–135]. В идеале контроллинг находит точки соприкосновения между функциональными составляющими менеджмента, создавая единую систему управления, а при изменениях внешней среды адаптирует систему под новые требования (рис. 5).

Особенности этапов развития промышленного предприятия и вариабельности рисков. Следует отметить, что в процессе функционирования ПП проходит несколько этапов развития ЖЦ. При этом изменяются не только факторы внешней среды, но и внутреннее содержание бизнес-процессов ПП.



Рис. 3. Классификация рисков промышленного предприятия



Рис. 4. Классификация внутренних и внешних рисков деятельности промышленного предприятия



Рис. 5. Механизм координации менеджмента и контроллинга промышленного предприятия

На начальном этапе «юности» усилия менеджмента ПП направлены на достижение роста доходов, расширение структуры деятельности, сокращение издержек и увеличение производительности. Руководство вынуждено проводить высокорисковую политику, чтобы сохранить свое положение на рынке. Бизнес-процессы находятся в степени слабой формализации, положение крайне неустойчиво.

На этапе «расцвета» менеджмент ПП стремится достичь роста общего объема продаж и количества привлекаемых клиентов в сегменте рынка. Большие усилия направлены на оптимизацию соотношения постоянных и переменных затрат, рентабельности привлекаемых активов, сокращение затрат на привлекаемый капитал. Больших дополнительных инвестиций уже не требуется, но при этом существенно возрастает ответственность за сохранение позиций в условиях возрастающей конкуренции. Сильная степень фор-

мализации БП, положение относительно устойчиво.

На этапе «зрелости» менеджмент ПП ориентирован на рост прибыльности продукта и клиента, сокращение прямых и косвенных издержек. Значительное внимание уделяется росту стоимости, защите стратегических и конкурентных преимуществ на рынке, оптимизации инвестиционной деятельности, которая является источником новых возможностей, но и новых рисков. Сильная степень формализации БП, положение устойчиво.

На этапе «старости» (экономический спад) возникает проблема реструктуризации и реинжиниринга установившихся БП.

С изменением структуры факторов внешней и внутренней среды соответственно изменяется структура рисков [3, с. 24–30; 10, с. 132–146], а также степень их воздействия на конечные результаты деятельности ПП (рис. 6).

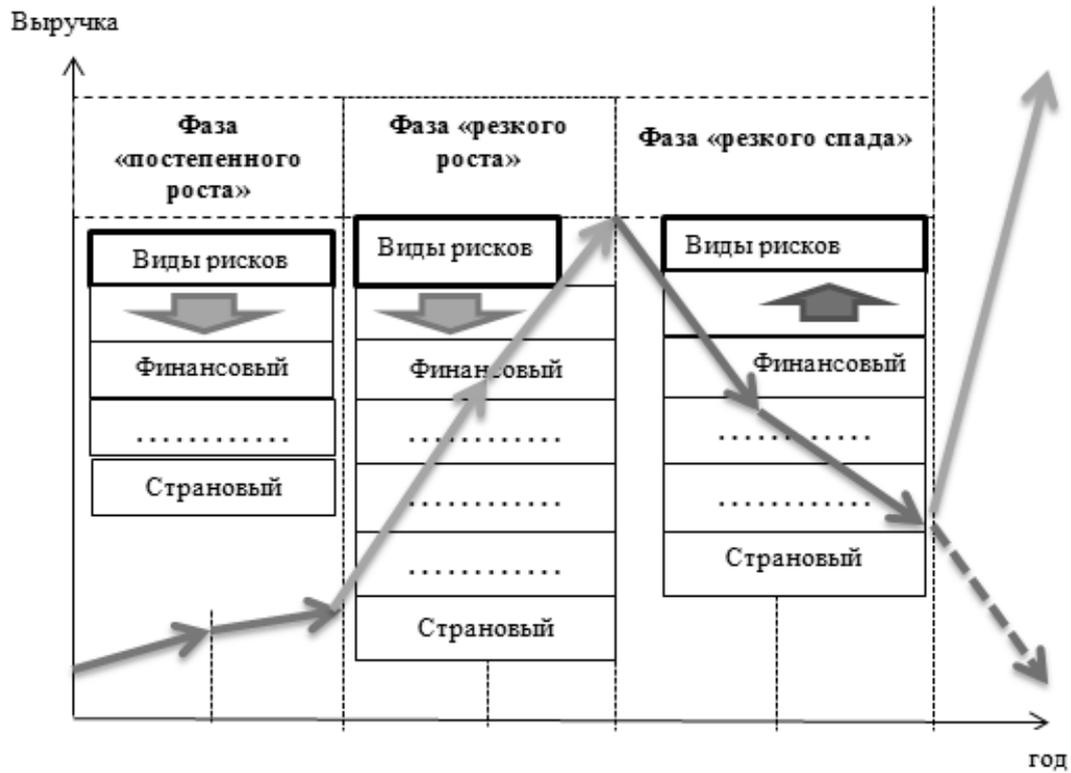


Рис. 6. Пример вариальности структуры и степени влияния различных видов рисков на конечные результаты деятельности промышленного предприятия



Рис. 7. Блок-схема функционирования СРК промышленного предприятия

Система экономической диагностики ПП, элементом которой является система риск-контроллинга, представляет собой модель взаимосвязанных подсистем. Каждая из подсистем включает в себя элементы оценки отдельных управленческих и производственных функций, работу предприятия в целом. СРК должна быть направлена на определе-

ние диспропорций функционирования и препятствий, которые сдерживают развитие ПП. СРК предусматривает выявление внутренних и внешних причин, которые снижают эффективность деятельности ПП. Информация СРК должна служить основой для разработки программы действий, связанных с восстановлением функций и структурной

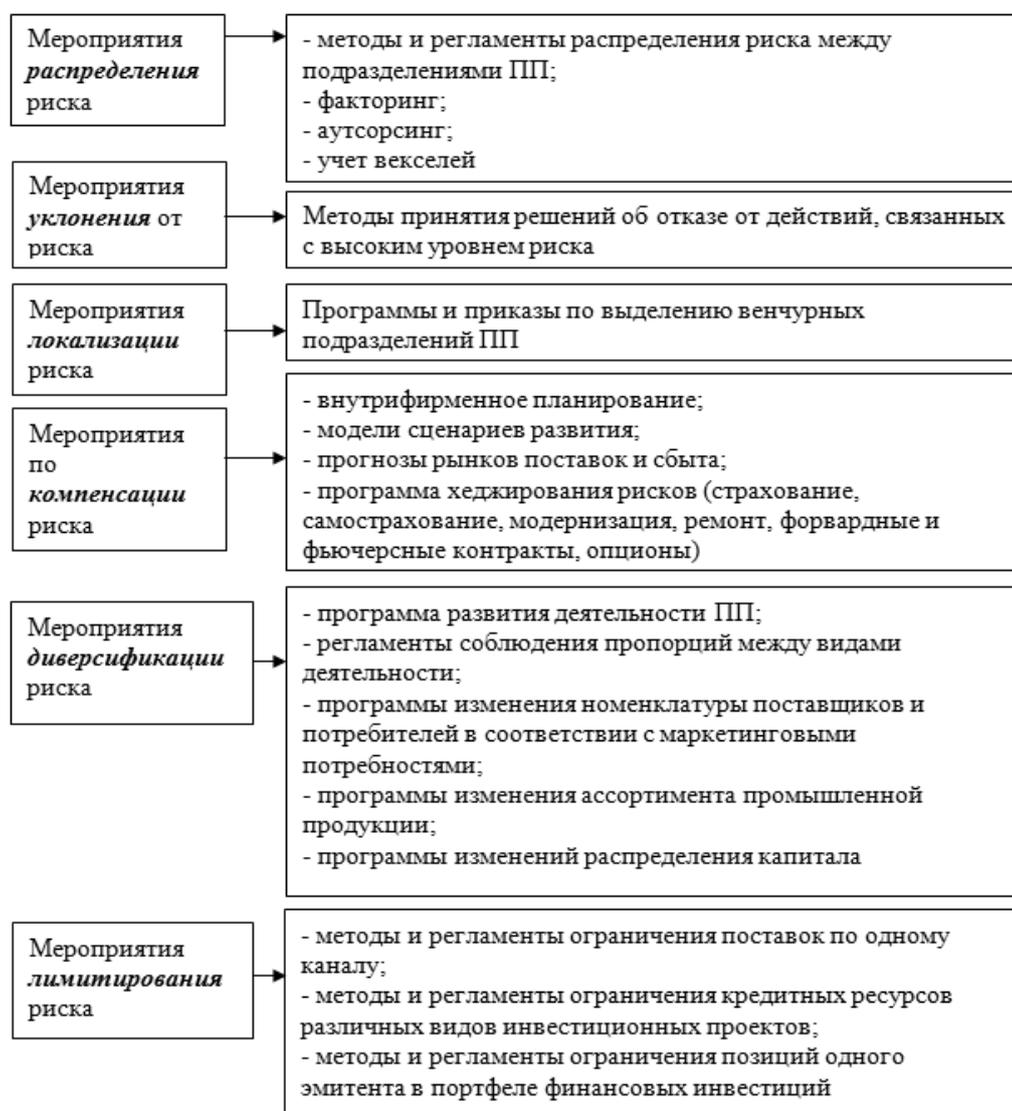


Рис. 8. Варианты мероприятий хеджирования рисков СРК промышленного предприятия

перестройкой ПП. Основная цель формирования СРК для менеджмента ПП заключается в необходимости обеспечения непрерывности производственного процесса и стабильности (устойчивости) деятельности ПП.

Результативность СРК достигается путем разработки механизма компенсации воздействия (хеджирования) на деятельность ПП внешних и внутренних негативных факторов. Алгоритм функционирования СРК ПП, варианты мероприятий хеджирования рисков и алгоритм принятия решения (АПР) можно представить в следующем виде (см. рис. 7–9).

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- показатели КССП устойчивости функционирования изменяются в зависимости от степени надежности организации внутренних БП и являются нижней границей конкурентоспособности ПП;
- структура рискового портфеля и уровень каждого из видов риска существенно зависят от этапа ЖЦ ПП;
- при изменении интенсивности воздействия факторов внешней и внутренней среды СРК ПП может по-разному компенсировать

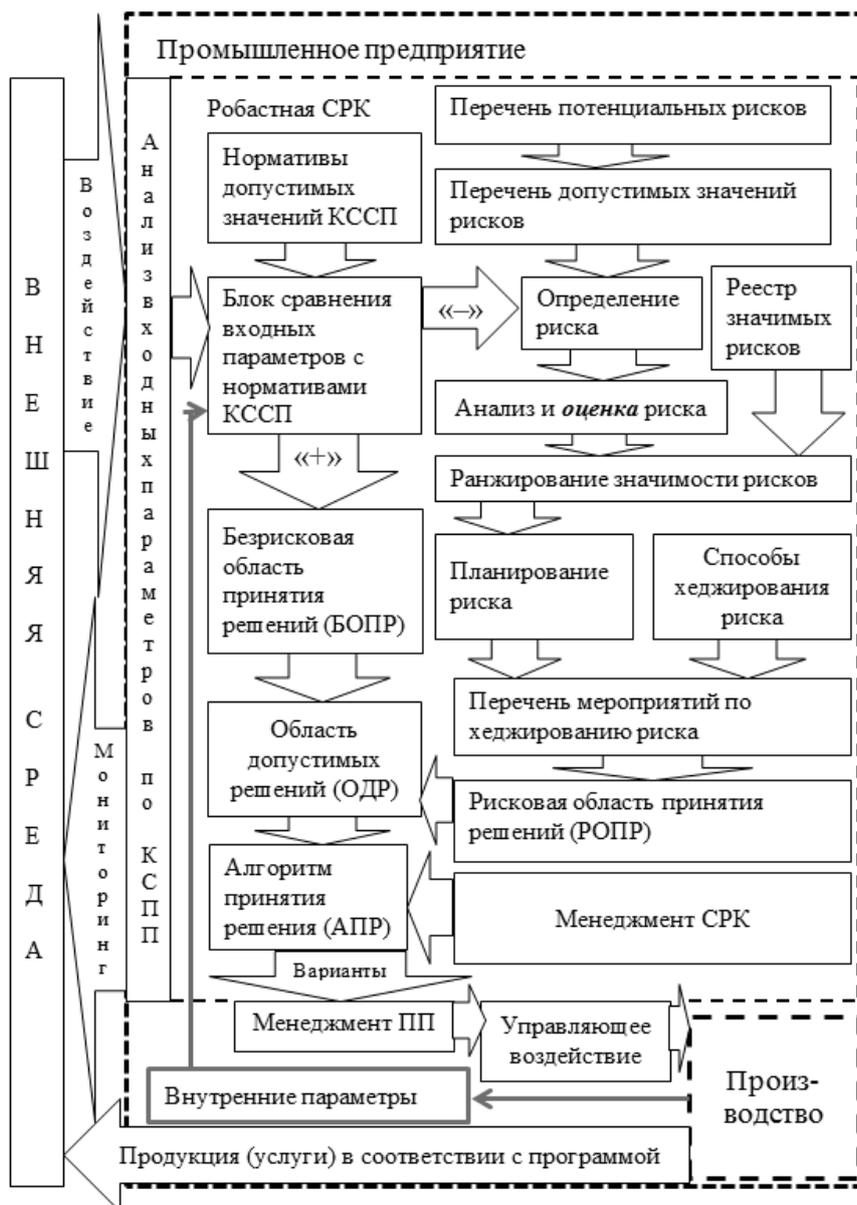


Рис. 9. АПР робастной (предварительная оценка) СРК промышленного предприятия

негативные внешние воздействия в зависимости от степени устойчивости этапа ЖЦ;
 – грамотные управленческие решения должны быть приняты и реализованы ме-

неджментом ПП до наступления кризисного положения. В противном случае, ПП может оказаться в ситуации, когда любые принимаемые решения могут стать бесполезными.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Абрамов А.В.** Инновационная экономика: учеб. пособие. СПб.: СПбГМТУ, 2013. 96 с.
2. **Балабанов И.Т.** Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2000. 192 с.
3. **Бережнов Г.В.** Стратегия устойчивого развития предприятия // Российское предпринимательство. 2002. № 10 (34). С. 24–30.
4. **Гусева И.Б.** Методологические основы формирования системы контроллинга на промышленных предприятиях : дис. ... д-ра экон. на-

ук: 08.00.05. Н. Новгород, ГОУВПО «НГТУ», 2008. 551 с.

5. **Каплан Р., Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп Бизнес, 2006. 304 с.

6. **Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. М.: Экономика, 1997. 288 с.

7. **Кутанин Ю.В.** Механизм организации контроллинга на промышленном предприятии : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.: ННОУ ВПО «МГУмУ», 2010. 162 с.

8. **Маринцев Д.А., Суржиков А.В.** Понятие и

классификация рисков в деятельности промышленных предприятий // Российское предпринимательство. 2013. № 9 (231). С. 75–79.

9. **Токаренко Г.С.** Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности // Финансовый менеджмент. 2006. № 1. С. 125–135.

10. **Токаренко Г.С.** Система риск-менеджмента компании // Финансовый менеджмент. 2006. № 2. С. 132–146.

11. **Шестерикова Н.В.** Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Н. Новгород: ФГБОУ ВПО «НГУ», 2009. 238 с.

REFERENCES

1. **Abramov A.V.** Innovative economy: a training manual. St. Petersburg, SPbSMTU, 2013. 96 p. (rus)

2. **Balabanov I.I.** Risk management. Moscow, Finance and statistics, 2000. 192 p. (rus)

3. **Berezhnov G.V.** ONWARDS Strategy of sustainable development of the company. *Russian entrepreneurship*, 2002, no. 10 (34), pp. 24–30. (rus)

4. **Gusev I.B.** Methodological bases for the formation of a controlling systems at the industrial enterprises. Thesis on competition of degree of the doctor of economic Sciences on the specialty 08.00.05. Nizhny Novgorod, VPO «Nizhny Novgorod state technical University», 2008. 551 p. (rus)

5. **Kaplan R., Norton D.** The Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow, Business Olympus, 2006. 304 p. (rus)

6. **Kleiner G.B., Tambovtsev V.L., Kachalov P.M.** The Company in the unstable economic environment: risks, strategy, security. General edition S.A. Panova. Moscow, Economics, 1997. 288 p. (rus)

7. **Kytanin Y.V.** Century, the Mechanism of

controlling organization at the industrial enterprise. The dissertation for scientific degree of the candidate of economic Sciences on the specialty 08.00.05. Moscow, VPO «Moscow humanitarian University», 2010. 162 p. (rus)

8. **Marinzev D.A., Surzhikov A.V.** Concept and classification of risks in the activities of industrial enterprises, *Journal of Russian entrepreneurship*, 2013, no. 9 (231), pp. 75–79. (rus)

9. **Tokarenko G.S.** Basics of risk management in business activity. *Financial management*, 2006, no. 1, pp. 125–135. (rus)

10. **Tokarenko G.S.** Risk management System of the company. *Financial management*, 2006, no. 2, pp. 132–146.

11. **Shesterikova N.V.** Century Formation of a sustainable development strategy on the basis of the balanced scorecard. Thesis on competition of a scientific degree of the candidate of economic Sciences on the specialty 08.00.05. Nizhny Novgorod: Federal state educational institution «Nizhny Novgorod state University», 2009. 238 p. (rus)

КРЫМСКИЙ Виталий Вячеславович – докторант, доцент Санкт-Петербургского университета государственной противопожарной службы МЧС России, кандидат экономических наук.

196105, Московский пр., д. 149, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: KVV-1982@ya.ru

KRIMSKIY Vitalii V. – Saint-Petersburg University of State Fire Service of EMERCOM of Russia.

196105. Moskovsky pr. 149. St. Petersburg. Russia. E-mail: KVV-1982@ya.ru

ПАНКОВ Алексей Евгеньевич – аспирант Санкт-Петербургского государственного морского технического университета.

190008, ул. Лотманская, д. 3, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: aepankov@list.ru

PANKOV Aleksei E. – St. Petersburg State Marine Technical University.

190008. Lotsmanskaya str. 3. St. Petersburg. Russia. E-mail: aepankov@list.ru
