

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-1-45-56

УДК 338.242.2; 338.3.01

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С.В. Гришунин, Н.В. Муханова, С.Б. Сулоева

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29

Введение. Статья посвящена разработке новой концепции риск-контроллинга (РК) на промышленном предприятии, действующем в условиях динамичного окружения. Решение концептуальных вопросов РК актуально, поскольку существующие концепции обладают недостатками, ограничивающими их применение.

Данные и методы. Дано определение концепции РК, как структурированного и точного представления сути РК, определяющего его место в системе управления предприятием. Определены методы исследования: системный подход к изучению проблемы; фундаментальные теоретические положения, изложенные в источниках.

Полученные результаты. Проанализированы существующие концепции РК. Показано, что среди них только «интеграционная концепция» ограниченно подходит для промышленных предприятий, действующих в турбулентном окружении. Доказано, что заложенное в этой концепции представление РК в виде «организующей метафункции» управления рисками (УР) приводит к проблемам с: (1) разделением управляющей и исполнительной систем, (2) определением границ между «метафункцией» и другими функциями УР и; (3) наличием конфликтов между менеджерами и риск-контроллерами. Разработана «управленческая» концепция РК, согласно которой РК – система УР, имеющая свои функции, инструментарий и эволюцию развития. Она информационно и методически обеспечивает все функции и сферы УР для их координации и интеграции. Достоинствами предложенной концепции являются: (1) обеспечение связи УР с бизнес-целями предприятия; (2) ориентация на поиск возможностей и раннее выявление угроз; (3) обеспечение координации и интеграции УР во все функции, сферы и процессы управления; (4) распространение УР на всю цепочку ценностей предприятия.

Заключение. «Управленческая концепция» РК отвечает требованиям к системам управления рисками промышленных предприятий, действующих в динамичном окружении, а также преодолевает ограничения, свойственные ранним концепциям РК. Она может быть использована практикующими контроллерами в качестве основы для создания системы РК

Ключевые слова: система управления, управление рисками, риск-контроллинг, промышленное предприятие, концепции риск-контроллинга

Для цитирования:

Гришунин С. В., Муханова Н. В., Сулоева С. Б. Разработка концепции риск-контроллинга для промышленного предприятия // Организатор производства. 2018. Т. 26. №1. С. 45-56. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-1-45-56

Сведения об авторах:

Сергей Вадимович Гришунин (канд. экон. наук, sergei.v.grishunin@gmail.com), докторант Высшей школы промышленного менеджмента и экономики Института промышленного менеджмента, экономики и торговли.

Наталья Викторовна Муханова (канд. экон. наук, nmukhanova@spbstu.ru), доцент Высшей школы промышленного менеджмента и экономики Института промышленного менеджмента, экономики и торговли.

Светлана Борисовна Сулоева (д-р экон. наук, suloeva_sb@mail.ru), профессор Высшей школы промышленного менеджмента и экономики Института промышленного менеджмента, экономики и торговли.

On authors:

Sergei V. Grishunin (Cand. Sci. (Economy), sergei.v.grishunin@gmail.com), The Doctoral Student of Graduate School of Industrial Management and Economics, Institute of Industrial Management, Economics and Trade.

Natalya V. Mukhanova (Cand. Sci. (Economy), nmukhanova@spbstu.ru), Assistant Professor of Graduate School of Industrial Management and Economics, Institute of Industrial Management, Economics and Trade.

Svetlana B. Suloeva (Dr. Sci. (Economy), suloeva_sb@mail.ru), Professor Graduate School of Industrial Management and Economics, Institute of Industrial Management, Economics and Trade.

DEVELOPMENT OF CONCEPT OF RISK CONTROLLING FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE

S.V. Grishunin, N. V. Mukhanova, S. B. Suloeva

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
29, Politechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251, Russia

Introduction. We developed the concept of risk-controlling (RC) for industrial enterprises operating in dynamic environment. This is of critical importance because existing concepts have shortcomings which restrict their application for development of enterprise risk management.

Data and Methods. The RC concept is the structural and accurate representation of the ideas of RC. It specifies RC's position in management system. The research methods were: system approach and fundamental ideas of RC cited in literature.

Results. Among existing concepts of RC only "integration concept" is applicable for enterprises operating in dynamic environment. However, it assumes that RC is organizing "meta function" of risk management (RM). It causes problems: (1) difficulties with segregation of management and administrative functions; (2) challenges of setting boundaries between the "meta-function" and other RM's functions; (3) conflicts among managers and risk controllers. We developed "managerial" concept of RC considering RC as RM system with its own functions, tools and evolution. It provides informational and methodological support to all functions and spheres of RM for their co-ordination and integration. Advantages of "managerial" concept are: (1) establishing links between RM and company's business-goals; (2) orientation at searching new opportunities and early detection of threats; (3) co-ordination and integration of RM into all functions, spheres and processes; and (4) spreading RM for whole value chain.

Conclusion. "Managerial" concept of RC meets the requirements to RM of enterprises operating in dynamic environment and can be applied by controlling practitioners as a framework for developing of RC system

Key words: system of management, risk management, risk-controlling, industrial company, concepts of risk-controlling

For citation:

Grishunin S.V., Mukhanova N.V., Suloeva S.B. (2018). Development of concept of risk controlling for industrial enterprise. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 26 (1), 45-56. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-1-45-56 (in Russian)

Введение (Introduction)

В условиях динамично и непредсказуемо развивающейся внешней и внутренней среды промышленным предприятиям необходимы системы управления рисками (СУР) нового поколения [21]. Они должны обеспечивать (1) проактивное выявление и анализ рисков достижения целей предприятия; (2) оптимизацию целей компании с учётом выявленных рисков; (3) «отслеживание» возможностей и угроз в процессе движения предприятия к намеченным целям; (4) адаптацию целей компании к изменяющимся условиям среды; и (5) интеграцию СУР в комплексную систему управления предприятием [2, 5, 21]. Она также должна преодолевать когнитивные искажения и организационные барьеры при принятии решений [5].

Такой СУР может стать риск-контроллинг (РК) [7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17] - современное

развивающееся направление в науке управления. Обзор литературы показал, что существует, как минимум три самостоятельных концепции РК. Это, во-первых, финансово-учетная концепция, рассматривающая РК как усовершенствованную систему внутреннего контроля [7, 12, 18]. В концепции «сервисной функции» задачей РК является снабжение менеджеров информацией, методологиями и инструментами для идентификации, оценки и анализа рисков [14, 16]. В третьей концепции РК представляется организующей «метафункцией» СУР, задачами которой являются координация и интеграция УР с функциями менеджмента и нахождение баланса между доходами и рисками [10, 15]. Однако, эти концепции обладают ограничениями, и в условиях турбулентной внешней и внутренней среды их следует применять с осторожностью.

Решение концептуальных вопросов является ключевым при создании систем РК на промышленном предприятии. Выбор концепции, не соответствующей текущему состоянию окружения предприятия, приведёт к созданию системы РК, в которой достоинства концепции не будут реализованы, а недостатки, наоборот, усилены. Такая система может привести компанию к убыткам и, в конечном итоге, к банкротству.

Данные и методы (Data and Methods)

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды зарубежных ученых и практиков УР, таких как П. Хорват [22], Ю. Вебер и У. Шеффер [9], Р. Джарроу [3], Р. Каплан [4, 5, 6]; а также отечественных специалистов: А. Орлова [16], В. Ивашкевича [12], Н. Нечехиной [15], В. Гординой [10] и других. Были использованы методы: системный подход к изучению проблемы исследования; фундаментальные теоретические положения, изложенные в источниках.

Целью исследования является разработка концепции РК, учитывающей требования к СУР в условиях динамичного окружения. Для этого необходимо: (1) проанализировать наиболее распространенные концепции РК для оценки их достоинств и ограничений; (2) разработать концепцию РК, которая преодолевает недостатки ранее проанализированных концепций и является предпочтительной в текущих экономических условиях.

Концепция риск-контроллинга – это структурированное и точное представление понимания сути РК [8]. Она определяет (1) место РК в системе управления предприятием и взаимодействие между ними; (2) систему взглядов, принципов, функций, инструментов и методов, составляющих основу РК. Ценность концепции для практикующих контроллеров заключается в представлении для них основ и рекомендаций по созданию системы РК на предприятии [8].

Полученные результаты (Results)

Поскольку РК является частью системы контроллинга, развитие концепций РК тесно связано с эволюцией концепций контроллинга и частично повторяет её [8, 21].

Наиболее ранней концепцией РК является финансово-учетная концепция, появившаяся в результате эволюции управленческого учёта, внутреннего контроля и аудита рисков; система управления рисками прибыли и сохранности

активов [4, 7, 12, 18]. Согласно ей, РК — это управляющая система, координирующая взаимосвязи между формированием информационной базы, риск-анализом, риск-планированием и внутренним контролем. Она обеспечивает концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях управления финансовыми и регуляторными рисками предприятия, выявление отклонений фактических результатов деятельности от запланированных и принятие управленческих решений, ориентированных на снижение подконтрольных рисков [10]. Служба РК находится в подчинении финансового директора или главного бухгалтера. Функциями РК являются: (1) выявление и анализ финансовых и регулятивных рисков в ходе разработки планов и бюджетов, а также предложение мероприятий по их снижению до приемлемого уровня; (2) мониторинг и контроль за реализацией рисков в виде анализа фактических отклонений от плановых заданий; (3) подготовка отчетности по отклонениям для принятия решений по их ликвидации. Инструментами мониторинга в РК являются (1) базы данных и карты финансовых и регулятивных рисков; (2) контрольные процедуры в виде «барьеров» для реализации рисков; (3) система подконтрольных показателей для анализа отклонений [7, 18].

Основное достоинство данной концепции РК – это процессный подход. В отличие от «дискретного» управления рисками, в котором УР осуществляется руководителями на индивидуальной основе, здесь РК – это повторяющийся процесс, связывающий всю цепочку УР. Другими достоинствами концепции являются: (1) наличие постоянно действующего механизма мониторинга рисков; (2) должная поддержка эффективности контрольных процедур.

Однако применение данной концепции для построения РК в условиях турбулентного окружения не рекомендуется [2]. Это связано с тем, что подконтрольные риски сводятся только до уровня финансовых и регуляторных. Однако, как показали исследования компании Deloitte², в более 65% случаев предприятия несут потери по причине стратегических и прочих внешних рисков, чем от финансовых рисков или операци-

² Deloitte and Touche. The value killer revisited. A risk management study. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/audit/ValueKiller.pdf>

онных сбоях. Кроме того, предлагаемая система мониторинга рисков направлена на обнаружение результатов реализации рисков, а не на их предотвращение. В условиях изменчивого окружения анализировать причины и виновников уже наступивших рисков может быть уже поздно [2, 21]. Нацеленность концепции на минимизацию рисков сдерживает развитие предприятия, так как препятствует разумному принятию рисков. В данной концепции мотивация высших руководителей не связана с качеством управления рисками, а служба РК не обладает достаточным авторитетом и значимостью, чтобы оказывать существенное влияние на принятие управленческих решений [2].

В следующей концепции, РК представляется как «сервисная функция УР». Развитие концепции связано с (1) растущим влиянием внешних угроз предприятия; и (2) пониманием необходимости предупреждения рисков на ранней стадии их развития. Создаются системы управления по целям [21], которые затем эволюционируют в системы сбалансированных показателей (ССП) [4, 6]. Отправной точкой для контроля и анализа рисков становятся стратегические цели компании. Внимание уделяется рискам, влияющим на стоимость предприятия, а высший менеджмент становится непосредственно вовлечен в управление рисками в ходе разработки стратегии и анализа её реализации.

В данной концепции РК представляется как функция информационно-аналитической поддержки СУР предприятия для комплексного управления рисками. РК рассматривается как система методологического, информационно-аналитического обеспечения принятия адекватных управленческих решений на предприятии в условиях завышенных рисков [14, 17, 18], как «надстройка» над риск-менеджментом [16]. Ключевыми функциями РК в данной концепции являются: (1) выявление информации о потенциальных рисках, ее систематизация в информационных системах и доведение до управленческого персонала предприятия; (2) методическая и инструментальная помощь менеджменту по оценке и анализу рисков, их бюджетированию; (3) консультирование руководства по вопросам УР; (4) мониторинг и контроль над рисками; (5) подготовка отчетности по рискам; и (6) координация различных фаз процесса УР. Ключевыми инструментами РК

являются: (1) реестры и карты рисков в информационной системе РК; (2) количественные модели оценки существенных рисков; (3) лимиты и бюджеты рисков; (4) карта стратегических показателей; (5) контрольные процедуры в виде «барьеров» для реализации рисков; (6) планы действий в случае реализации рисков и возникновения чрезвычайных ситуаций.

Основными преимуществами концепции над финансово-учетной являются: (1) включение в периметр управления всех рисков, влияющих на стоимость предприятия; (2) тесная связь со стратегией и наличие стратегической обратной связи; (3) оптимизация рискованной нагрузки (посредством бюджетирования рисков); и (4) вовлечение высшего руководства в управление рисками. К преимуществам концепции также относятся: (1) применение статистических методов оценки существенных рисков [3, 16]; (2) использование процедур предварительного и текущего контроля, позволяющих предотвращать риски на ранних стадиях их проявления [15, 21]; (3) использование ССП для мониторинга рисков; (4) независимость служб УР и РК от менеджеров, принимающих решения.

Однако, и эта концепция обладает серьезными недостатками. РК здесь просто функция УР; он не интегрирован в управление предприятием; его координация с остальными функциями управления является слабой. Поскольку УР не приносит доходов, но сопровождается расходом ресурсов, менеджеры, принимающие управленческие решения, будут уделять РК мало внимания, и цели РК не будут достигнуты [5]. Также, РК в этой концепции нацелен на анализ и мониторинг отдельных рисков, в то время как УР должно стать неотъемлемой частью всех процессов и функций управления предприятием. К числу ограничений отнесем: (1) анализ рисков «сверху-вниз», не дополненный схемой «снизу-вверх», а также учетом когнитивных искажений и «слепых» пятен [19, 21]; (2) сведение анализа рисков к статистическому анализу прошлых событий, что ограничивает возможности по выявлению новых вызовов и угроз; (3) использование громоздких, сложных и дорогих в поддержании систем показателей, получаемых путем интеграции рисков в действующие ССП [20].

Следующая, «интеграционная» концепция, представляет РК в виде организующей «ме-

тафункции» СУР, основной задачей которой, наряду с методической и комментирующей, является координация и интеграция УР с другими функциями менеджмента и (или) нахождения рационального баланса между деятельностью, приносящей доход, и расходами на УР [9, 13, 15]. Развитие концепции связано с созданием интегрированных СУР (ИСУР) предприятий [1, 2, 11]. Основные принципы ИСУР отражены в национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000³. В соответствии с данным стандартом, целью УР является нахождение оптимального баланса между возможностями получения доходов и рисками потери активов. ИСУР предполагает, что СУР (1) создает и защищает ценности; (2) является неотъемлемой частью всех процессов предприятия; (3) учитывает факторы корпоративного управления. Это достигается путем создания системы взаимосвязанных и скоординированных процессов и процедур по УР, а также обеспечения понятного и четкого распределения ответственности и полномочий за УР между исполнителями. Принципами ИСУР также являются: (1) адаптированность к изменениям в среде; (2) использование систематического, структурированного и регулярного подхода к процедурам УР; (3) прозрачность и учет интересов всех заинтересованных сторон; (4) содействие постоянному совершенствованию деятельности предприятия.

Взаимодействие между менеджментом УР и РК в рамках концепции показано на рис 1. Главный риск-контроллер подчинен риск-менеджеру предприятия, а риск-контроллеры функционально подчиненные главному риск-контроллеру, находятся рядом с ключевыми менеджерами (владельцами рисков) по сферам управления (маркетинг, производство, логистика, воспроизводство оборудования и т.д.) и играют роль «второго пилота».

Достоинством концепции является интеграция и координация РК в систему управления предприятием. Все принимаемые на предприятии решения основываются на подробном

рассмотрении рисков и анализе их воздействия на цели компании. Также, преимуществами концепции являются: (1) учет человеческих и культурных факторов при построении СУР; (2) осуществление итеративного и адаптируемого УР, непрерывно распознающего изменения и реагирующего на них. Благодаря этим преимуществам, концепция может применяться в условиях турбулентного окружения.

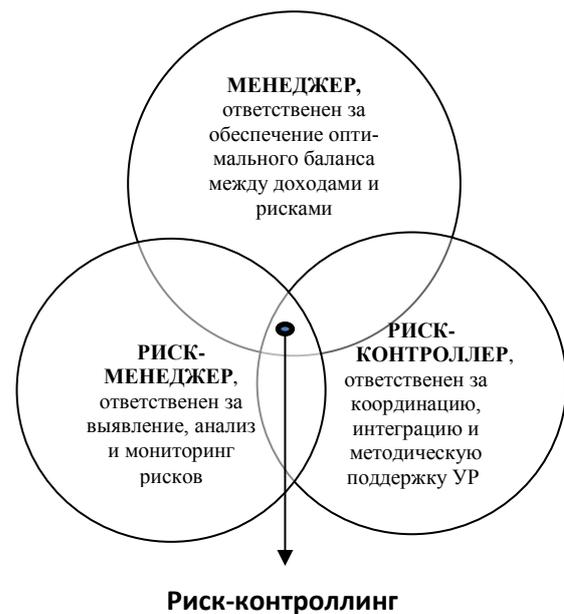


Рис. 1. Место риск-контроллинга в «интеграционной» концепции

Fig. 1. Positioning of risk controlling in management in accordance to “integration” concept

Достоинством концепции является интеграция и координация РК в систему управления предприятием. Все принимаемые на предприятии решения основываются на подробном рассмотрении рисков и анализе их воздействия на цели компании. Также, преимуществами концепции являются: (1) учет человеческих и культурных факторов при построении СУР; (2) осуществление итеративного и адаптируемого УР, непрерывно распознающего изменения и реагирующего на них. Благодаря этим преимуществам, концепция может применяться в условиях турбулентного окружения.

Однако, положение РК в роли «организующей метафункции» УР ограничивает данную концепцию. Исследования показывают: для обеспечения выживания предприятия, РК должен эволюционировать вместе с его окружением

³ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. URL:

<http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=6&page=0&month=10&year=2012&search=31000&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=171333>

[2, 21]. Если РК – это только функция, то она не может иметь эволюцию развития, она может только совершенствоваться. Во-вторых, возникают сложности проведения «границы» между РК и функциями управления – планированием, учетом, контролем и т.д. Согласно концепции, КР организует и выполняет функции планирования, анализа, учета и контроля за рисками. Но, если РК – это только функция УР, то, как функция может выполнять несколько самостоятельных функций? В-третьих, наличие «организующей метафункции» предполагает дополнительный контур управления, в котором параллельно менеджерам и риск-менеджерам существует еще одна структура «риск-контроллеров». Поскольку последние одновременно выступают «помощниками» и «блюстителем риск-аппетита», между этими параллельными структурами будут возникать постоянные конфликты [9, 22].

Разработка управленческой концепции риск-контроллинга. В ее основу положена управленческая концепция контроллинга, представленная научной школой СПбПУ [21]. Согласно ей, контроллинг – это ориентированная на рынок и конкуренцию концепция управления, направленная на формирование, развитие и поддержание конкурентного преимущества за счет координации и интеграции всех функций и объектов менеджмента и управления в реальном масштабе времени. Учтены также и идеи П. Хорвата, согласно которым дальнейшее развитие контроллинга заключается в полной интеграции принципов, методов, взглядов и задач контроллинга в систему управления и культуру компании, при которой контроллинг перестает быть «функцией», а становится системой управления нового типа. При этом, по мере роста зрелости предприятия, функции контроллинга («самоконтроллинг») начинают выполнять сами менеджеры [22]. Кроме того, эта концепция отражает мнения практиков УР [1, 2, 19], в том числе изложенные в новой редакции модели СУР COSO⁴.

В динамичном окружении УР обеспечивает выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе. При этом, УР является обязатель-

ством акционеров и руководства, а также частью всех бизнес-процессов по риск-ориентированному управлению предприятием [2, 19]. Выживаемость предприятия обеспечивается за счет нахождения оптимального баланса между возможностями получения предприятием конкурентного преимущества (и, соответственно, доходов) и угрозами потери активов и капитала. Понятие риска трансформируется в понятие «неопределённости» - состояние, заключающееся в недостаточности информации, понимания, знания относительно события, его последствий или его возможности⁵. Задачами УР являются: (1) позиционирование компании во внешней и внутренней среде в условиях неопределенности; (2) определение влияния неопределенностей на стратегические и тактические цели предприятия (путем идентификации, анализа, оценки величины и последствий рисков); (3) методическая и консультационная помощь руководителям по УР в рамках самоконтроллинга; (4) создание и поддержание информационных систем учета и отчетности по рискам. *Функциями*, формирующими процессы РК, являются планирование, анализ, учет, контроль, регулирование, мотивация, организация производства и воспроизводство активов. Они должны быть интегрированы во все бизнес-процессы и *сферы управления* предприятия: маркетинг, финансы, производство и т.д. Все функции УР должны иметь общую базу, взаимоувязаны и скоординированы [10, 21].

В управленческой концепции, РК информационно и методически обеспечивает все функции и сферы УР для их координации и интеграции, однако не является ни сервисной функцией, ни «управлением управления». РК — это целеориентированная совокупность методов и инструментов для организации УР в процессах планирования, анализа, контроля и учета, организации производства и регулирования во всех сферах и процессах управления, то есть это СУР, имеющая свои функции, инструментарий и свою эволюцию развития. РК решает задачи создания и поддержания *архитектуры УР*: идеологии, принципов, инфраструктуры (организации и

⁵ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. URL: <http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=6&page=0&month=10&year=2012&search=31000&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=171333>

⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, www.coso.org

инструментария) и процессов УР. Применяя эту архитектуру к конкретным рискам, менеджеры, в ходе самоконтроллинга, осуществляют *риск-ориентированное управление* предприятием. Это является «точкой раздела» между РК и управлением предприятия. Выбор функций и архитектуры РК зависит от окружения предприятия. Чем динамичнее внешнее окружение, тем больше РК концентрируется на риск-ориентированном стратегическом управлении [21]. Чем больше УР является частью культуры предприятия, акционеры и менеджеры компетентны в вопросах УР, полномочия и обязательства по УР оптимально распределены, а

инфраструктура соответствует требованиям внешнего окружения, тем шире на предприятии реализуется *самоконтроллинг*, а риск-контроллеры сконцентрированы на развитии архитектуры УР и являются равноправными партнерами и советниками стейкхолдеров, а не «блустителями риск-аппетита».

Концептуальные положения системы РК приведены на рис. 2. Для завершения обоснования управленческой концепции необходимо определить, какие специфические задачи решает РК в каждой функции управления и как взаимодействуют между собой РК, контроллинг и менеджмент (рис.3).



Рис. 2. Концептуальные положения системы риск-контроллинга на промышленном предприятии
 Fig. 2. Conceptual framework of risk controlling system in industrial enterprise

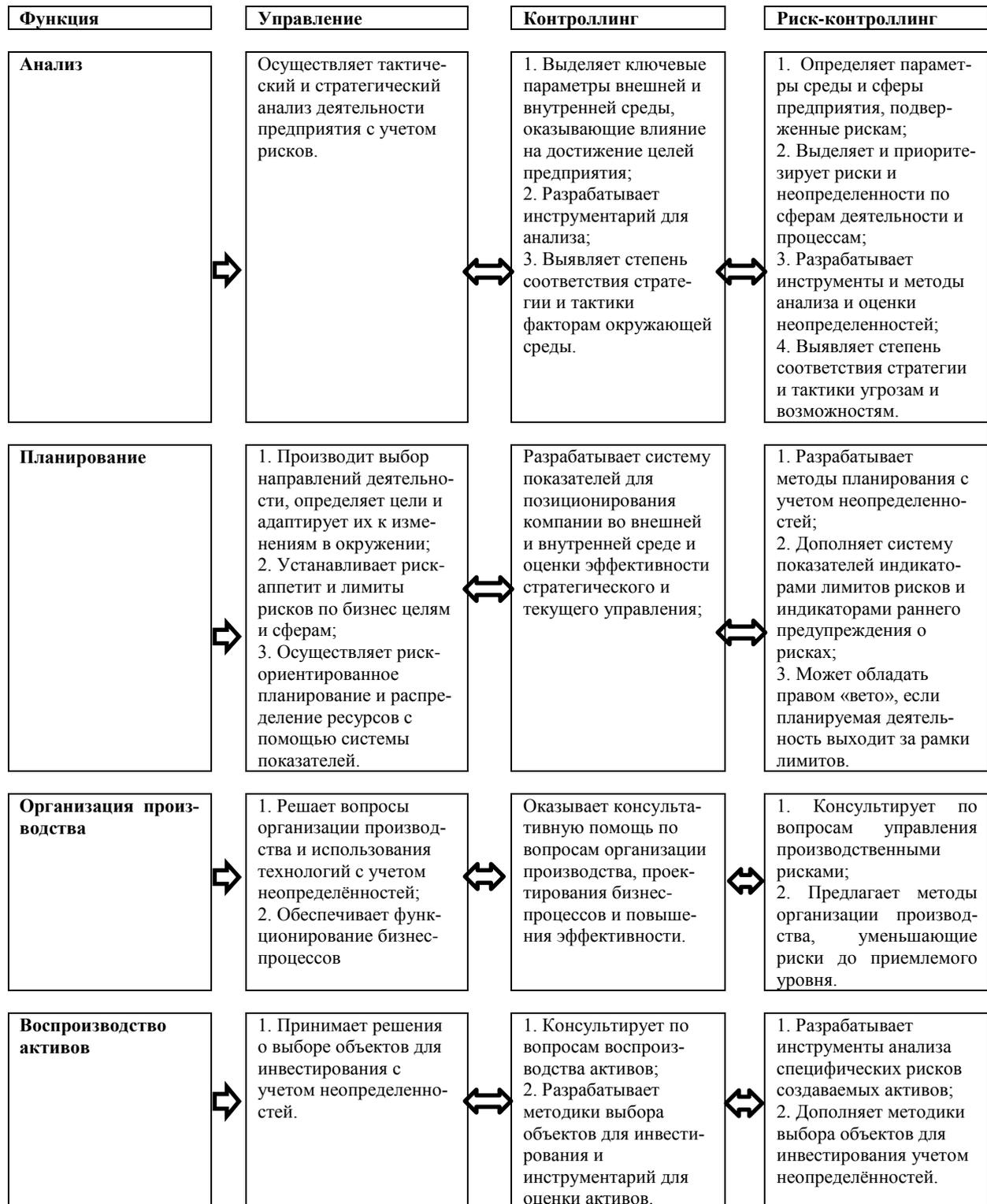


Рис. 3. Взаимодействие менеджмента, контроллинга и риск-контроллинга
 Fig. 3. Interaction of management, controlling and risk controlling

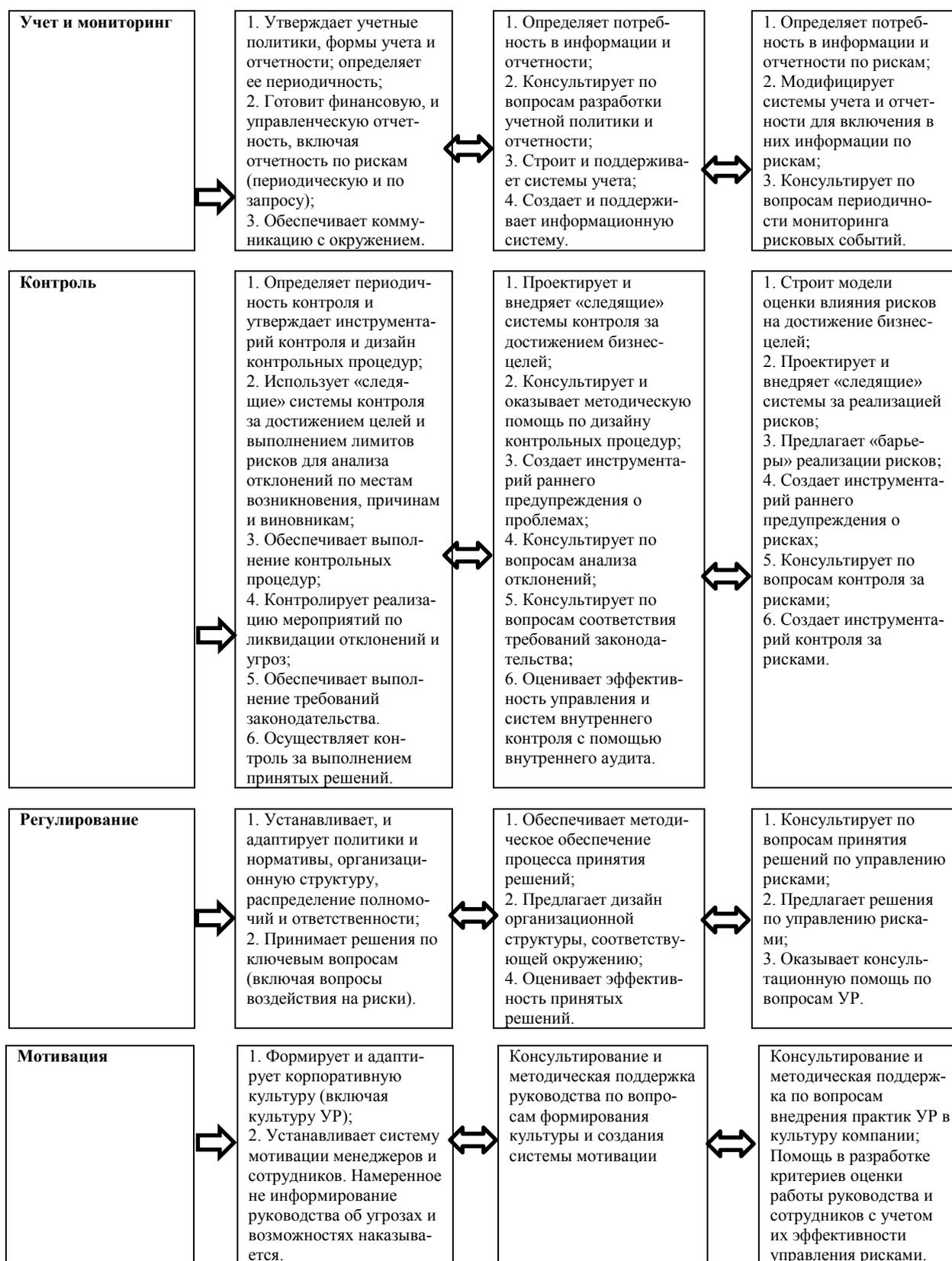


Рис. 3. Взаимодействие менеджмента, контроллинга и риск-контроллинга (продолжение)

Fig. 3. Interaction of management, controlling and risk controlling (continuation)

Выводы и направления дальнейших исследований (Conclusion)

Анализ концепций риск-контроллинга показал, что среди трех наиболее распространенных из них, две – «финансово-учетная» и концепция «сервисной функции» - не отвечают современному состоянию окружения промышленного предприятия. Первая концепция не обеспечивает управление всеми видами рисков, а вторая – статична и не реализует интеграцию и координацию УР во всех функциях, процессах и сферах деятельности предприятия. Третья, «интеграционная концепция» РК, хотя и построена на принципах ИСУР и поэтому подходит для динамичного окружения, также обладает ограничениями. Она представляет РК организующей «метафункцией» СУР, что приводит к проблемам с (1) разделением управляющей и исполнительной систем, (2) поиском границ между этой функцией и ключевыми функциями управления; (3) отсутствием «ядра контроллинга» и «размытости» концепции; (4) наличием конфликтов между менеджерами и риск-контроллерами.

Для ликвидации этих ограничений нами разработана «управленческая» концепция РК. В ней последний выступает целеориентированной совокупностью методов и инструментов для организации УР во всех функциях, процессах и сферах менеджмента, то есть системой управления рисками, имеющей свои функции, инструментарий и свою эволюцию развития. В этой концепции система РК информационно и методически обеспечивает все функции и сферы УР для их координации и интеграции, а также решает задачи создания и поддержания архитектуры УР. Применяя эту архитектуру к конкретным рискам, менеджеры, в ходе самоконтроллинга, осуществляют риск-ориентированное управление предприятием. Достоинствами предложенной концепции являются: (1) ликвидация проблем с проведением «границ» между управлением, контроллингом и риск-контроллингом; (2) обеспечение неразрывной связи УР со стратегическими и операционными целями предприятия; (3) ориентация на поиск новых возможностей и раннее выявление угроз; (4) обеспечение координации и интеграции УР во все функции, сферы и процессы управления, а также в культуру и корпоративное управление предприятием; (5)

вовлечение всех стейкхолдеров в процессы УР; (6) распространение УР на всю цепочку ценностей предприятия. Ценность предложенной концепции для практикующих контроллеров заключается в представлении для них основ и рекомендаций по созданию на предприятии системы РК, отвечающей текущему состоянию окружения.

Направлением дальнейших исследований станет: (1) уточнение методологии системы РК для отражения в ней положений «управленческой концепции» контроллинга; и (2) разработка архитектуры РК – механизмов, формирующих всю систему, а также инструментария и методик. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на вопросах построения «контроллинговой» культуры УР на предприятии, на разработке систем мотивации, организационной структуры и вопросов внедрения самоконтроллинга.

Библиографический список

1. Bromiley, P., et al. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
2. Funston F., Wagner S. (2010). *Surviving and Thriving in Uncertainty. Creating the Risk Intelligent Enterprise*. John Wiley & Sons, 338.
3. Jarrow R. (2009). Credit Risk Models. *Annual Review of Financial Economics*, 1, 37-68.
4. Kaplan R. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
5. Kaplan R., Mikes A. (2016). Risk Management – The Revealing Hand. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. № 28(1). Pp. 8-18.
6. Kaplan, R. S., Norton D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-2, 75-85.
7. Абилова М. Г., Рыжкова О.А. Риск-контролинг в системе управления финансовыми рисками промышленного предприятия // *Управление экономическими системами*. 2017. №5(99). С. 35-39.
8. Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России // *Контролинг*. 2010. №3. С. 20-31.
9. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контролинг. М.: Издательство НП Объединение контроллеров, 2014. 476 с.

10. Гордина В. В. Некоторые аспекты формирования системы риск-контроллинга на предприятии // Финансы и кредит. 2012. №28 (508). С. 30-36.
11. Досугова А. В. Контроллинг рисков в системе риск-менеджмента организации // Контроллинг. 2011. №3. С. 60-63.
12. Ивашкевич В. Б. Стратегические решения в контроллинге // Контроллинг. 2012. №4. С. 8-11.
13. Крымский В.В., Панков А.Е. Система риск-контроллинга промышленного предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. № 2(192). С. 114-122.
14. Матушевская Е. А., Алексеева Л. А. Риск-контроллинг и его роль в управлении организацией // Таврический научный обозреватель. 2017. №5(22). С. 21-25.
15. Нечеухина Н. С. Организационно-экономические инструменты учёта в системе контроллинга // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. №10(3). С. 550-554.
16. Орлов А. И. Современное состояние контроллинга рисков // Научный журнал КубГАУ. 2014. № 98(04). С. 32-64.
17. Романов С. Н. Риск-контроллинг в системе современного менеджмента // Транспортное дело России. 2010. №10. С. 173-175
18. Слабинский С.В. Формирование механизма контроллинга рисков на промышленном предприятии // European Social Science Journal. 2011. №6. С. 399-408.
19. Сидоренко А., Демиденко Е. Рецепт эффективного управления рисками 2.0. URL: <https://www.risk-academy.ru/download/risk-management-book/> (дата обращения 07.02.2018)
20. Скобелева И.П., Санжиева Т.В. Модель интеграции риск-менеджмента в систему управления компанией на основе концепции BSC // Современные технологии управления. 2014. №5(41). С.30-35.
21. Сулоева С. Б. Стратегический контроллинг на промышленном предприятии. Монография. СПб: НЕСТОР, 2005. 182 с.
22. Хорват П. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.

Поступила в редакцию – 8 февраля 2018 г.
Принята в печать – 2 марта 2018 г.

References

1. Bromiley, P., et al. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
2. Funston F., Wagner S. (2010). *Surviving and Thriving in Uncertainty. Creating the Risk Intelligent Enterprise*. John Wiley & Sons, 338.
3. Jarrow R. (2009). Credit Risk Models. *Annual Review of Financial Economics*, 1, 37-68.
4. Kaplan R. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
5. Kaplan R., Mikes A. (2016). Risk Management – The Revealing Hand. *Journal of Applied Corporate Finance*. № 28(1). Pp. 8-18.
6. Kaplan, R. S., Norton D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-2, 75-85.
7. Abilova M. G., Ryzhkova O.A. (2017). Risk-controlling in the system of management of financial risks of industrial enterprise. *Upravlenie jekonomicheskimi sistemami= Management of economic systems*, 5(99), 35-39.
8. Bekker V., Baltser B., Goncharova L. (2010). The relationship between management and controlling: practices in Germany and Russia. *Controlling*, 3, 20-31.
9. Weber J., Schaffer U. (2014). *Introduction in controlling*. M: Izdatel'stvo NP Ob#edinenie kontrol-lerov, 476
10. Gordina V.V. (2012). Several aspects of forming of risk-controlling system at the enterprise. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 28(508), 30-36.

11. Dosugova A. V. (2011). Controlling of risks in the enterprise risk management system. *Controlling*, 3, 60-63.
12. Ivashkevich V. B. (2012). Strategic decision in controlling. *Controlling*, 4, 8-11.
13. Krymskij V.V., Pankov A.E. (2014). Risk management system in industrial enterprise. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Jekonomicheskie nauki = Digest of engineering and science of SpBSTU. Economy*, 2(192), 114-122.
14. Matushevskaja E. A., Alekseeva L. A. (2017). Risk-controlling and its role in management of the enterprise. *Tavrisheskij nauchnyj obozrevatel' = Tavricheski digest of science*, 5(22), 21-25.
15. Necheuhina N. S. (2015). Organizational and management accounting tools in system of controlling. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij = International journal of practical and fundamental research*, 10(3), 550-554.
16. Orlov A. I. (2014). The contemporary situation in theory of risk-controlling. *Nauchnyj zhurnal KubGAU = The research journal of Kuban State Agricultural University*, 98(04), 32-64.
17. Rromanov S. N. (2010). The positioning of risk controlling in the system of contemporary management. *Transportnoe delo Rossii = Russia's transport industry*, 10, 173-175.
18. Slabinskij S.V. (2011) Forming of risk-controlling mechanism at industrial enterprise. *European Social Science Journal*, 6, 399-408.
19. Sidorenko A., Demidenko E. Guide to effective risk management 2.0. URL: <https://www.risk-academy.ru/en/download/risk-management-book/> (accessed 07.12.2018).
20. Skobeleva I.P., Sanzhieva T.V. (2014). The model of integration of risk management into enterprise management system with the concept of BSC. *Sovremennye tehnologii upravlenija = The contemporary management technologies*, 5(41), 30-35.
21. Suloeva S.B. (2005). Strategic controlling at production enterprise. Monograph. Saint-Petersburg: NESTOR, 182.
22. Horwath P. (2006). The concept of controlling. Management Accounting. Reporting. Budgeting. M: Al'pina Biznes Buks, 269.

Received – 8 February 2018.

Accepted for publication – 2 March 2018.