

правах рукописи



ПОДУБНЫЙ АРТЕМ АЛЕКСЕЕВИЧ

**РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ
КОНТРОЛЛИНГА РИСКОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2013г.

Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства
Калужского филиала ФГБОУ ВПО «Московский государственный
технический университет имени Н.Э. Баумана»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Перерва Ольга Леонидовна

Официальные оппоненты: Бадалова Анна Георгиевна
доктор экономических наук, профессор,
Московский государственный
технологический университет «Станкин»,
заведующий кафедрой производственного
менеджмента

Качалов Роман Михайлович
доктор экономических наук, профессор,
Центральный экономико-математический
институт РАН, заведующий лабораторией
издательской и маркетинговой деятельности

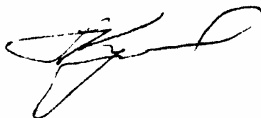
Ведущая организация: ФГУП «Российский научно-технический
центр информации по стандартизации,
метрологии и оценке соответствия»

Защита диссертации состоится 27 июня 2013 года в 16-00 часов на
заседании диссертационного совета Д 212.141.21 в ФГБОУ ВПО Московский
государственный технический университет им. Н.Э. Баумана по адресу:
г. Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.7, ауд.511. Тел.: 8(499)267-02-22.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке
ФГБОУ ВПО Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана

Автореферат разослан 27 мая 2013 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.и.н., профессор



Кузьмичев
Андрей Дмитриевич



2782

Актуальность проблемы. Состояние внешней среды для большинства организаций в настоящее время характеризуется факторами, существенно повышающими уровень рисков.

По мнению множества ученых, предпосылкой данного уровня выступает «неправильный», непрофессиональный менеджмент. Риск-менеджмент, в свою очередь, является составной частью системы менеджмента организации, поэтому к нему в полной мере относится требование к «правильному» построению. По сути дела, сегодня риск-менеджмент достаточно успешно интегрирован лишь в оперативный уровень управления. Однако современная ситуация в экономике, характеризующаяся высокой динамикой и неопределенностью внешней и внутренней среды организации, предполагает сфокусированность организации на достижение стратегических целей. Это заставляет сконцентрировать внимание не только на проблемах стратегического менеджмента, но и на вопросах стратегического риск-менеджмента. На сегодняшний день существует разрыв между стратегией и оперативным риск-менеджментом, который может быть ликвидирован посредством создания интегрированного риск-менеджмента, деятельность которого в информационно-аналитическом и методическом аспектах будет поддерживаться со стороны подразделений контроллинга рисков. Основная целевая задача контроллинга рисков заключается в информационно-аналитической и методической поддержке процессов принятия решений в системе менеджмента рисков. В связи с этим требуется пересмотр функций и задач контроллинга в организации и особенно в той его части, которая связана с рисками.

Анализ существующих концепций и подходов к управлению рисками в организации показал, что сегодня в большинстве случаев речь идет о выявлении отдельных областей или сфер возникновения рисков, их идентификации, измерению и оценке вероятности наступления, возможных ущербов, формировании мероприятий по уходу от рисков или формированию соответствующих резервов на возможные потери, а также мониторинге рисков.

Отечественная практика построения систем контроллинга рисков в рамках риск-менеджмента организации чрезвычайно скудна, хотя и в развитых странах это направление пока еще не стало обязательным элементом систем риск-менеджмента.

Перечисленные выше обстоятельства, характеризующие высокую потребность в научно-практических разработках по направлению контроллинга рисков, а также недостаточный объем проводимых исследований в этой области, позволяют говорить о высокой степени актуальности рассматриваемой в диссертации проблемы.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является разработка совокупности теоретических положений и организационно-управленческих подходов к встраиванию подсистемы контроллинга рисков в интегрированную систему менеджмента организации.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить целый ряд взаимосвязанных задач:

- Провести анализ существующих концепций и подходов к управлению рисками в организации;
- Изучить проблематику интеграции риск-менеджмента в систему стратегического и оперативного управления организацией;
- Выявить функции и задачи контроллинга в системе риск-менеджмента организации;
- Сформировать функции и задачи контроллинга рисков в системе риск-менеджмента;
- Разработать модель интеграции контроллинга рисков в систему менеджмента организации;
- Исследовать организационные подходы и методы, обеспечивающие наиболее эффективное внедрение контроллинга рисков в интегрированную систему управления;
- Разработать альтернативные схемы позиционирования подразделений контроллинга рисков в организационной структуре;
- Разработать предложения по выбору информационно-коммуникационных технологий в качестве механизма и инструментария информационной поддержки функционирования системы интегрированного менеджмента организации и подсистемы контроллинга рисков.

Объектом исследования служит система управления промышленным предприятием.

Предметом исследования является интеграция риск-менеджмента в систему управления промышленным предприятием.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные научные труды по теории организации, теории управления, риск-менеджменту, экономике предприятия и контроллингу.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

В ходе проведения анализа современных требований к системе менеджмента предприятий определены условия, ограничения и предпосылки управления предприятием на основе концепции и инструментария контроллинга рисков.

Разработана концепция управления рисками, учитывающая согласованность целей и задач оперативного и стратегического контроллинга, что позволяет повысить качество управления и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Разработана структурно-логическая модель интеграции контроллинга рисков в систему менеджмента предприятия, позволяющая сбалансировать стратегические и оперативные цели предприятия.

Сформулированы задачи контроллинга рисков с учетом взаимодействия систем риск-менеджмента и риск-контроллинга, что позволяет повысить качество информационно-аналитической поддержки достижения стратегических целей предприятия.

Разработан методический подход, учитывающий иерархию целей и задач предприятия и подразделений, что обеспечивает методическое единство в области риск-менеджмента.

Теоретическая значимость исследования. Теоретические положения диссертационного исследования могут быть использованы в качестве методологии при разработке концепции управления рисками на предприятиях с интегрированной системой менеджмента.

Практическая значимость результатов выполнения диссертационной работы заключается в следующем:

Разработанная в ходе диссертационного исследования структурно-логическая модель взаимосвязи контроллинга рисков с интегрированной системой менеджмента, опирающаяся на методологию и механизмы стратегического и оперативного контроллинга, позволяет измерять и оценивать динамичный процесс управления устойчивым развитием организации в долгосрочной перспективе.

Разработанные в диссертации альтернативные варианты позиционирования подразделений риск-менеджмента и контроллинга рисков в организационной структуре предприятия, а также преимущества и недостатки централизации и децентрализации их функций позволяют более обоснованно принимать организационно-управленческие решения с учетом размеров организации, качества менеджмента в целом и готовности к реализации концепции контроллинга рисков.

Проведенные в ходе диссертационного исследования предложения по созданию единого процесса интегрированного управления организацией на основе технологий ситуационных центров, обеспечат комплексный анализ и групповую экспертную оценку вариантов управленческих решений, что позволит учитывать все многообразие факторов, влияющих на принятие решения.

Апробация результатов исследования.

Основные положения и результаты исследования докладывались на 2 всероссийских конференциях: «Новые информационные технологии в системах связи и управления» г. Калуга, 2008, 2009г.; Международный форум «III Тысячелетие», г. Москва, 2010 г.; а также были обсуждены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации производства Калужского филиала МГТУ им. Н.Э. Баумана. Практические положения диссертационной работы приняты для внедрения на ОАО «Калужский научно-исследовательский институт телемеханических устройств», ОАО «Калужский электромеханический завод», а так же в учебном процессе КФ «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», что подтверждено соответствующими документами.

Публикации. Содержание диссертации отражено в 15 работах.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Общий объем основного текста составляет 125

страниц машинописного текста, список литературы включает 95 наименований. Текстовая часть работы содержит 5 таблиц и 16 рисунков.

Содержание работы.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, сформулирована её цель, научная новизна, практическая значимость и представлены основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе - «Анализ существующих концепций и подходов к управлению рисками организации» проанализированы традиционные подходы и модели управления рисками организации. Представлены результаты анализа существующих концепций, моделей и методик управления рисками на предприятиях. На основании проведенного анализа делается вывод о том, что общепринятые концепции не обеспечивают эффективного управления рисками организации.

Рассматривается концепция процессного подхода управления рисками в качестве эффективного инструмента успешно зарекомендовавшего себя в различных отраслях, в том числе и на промышленных предприятиях. Обосновывается необходимость интеграции риск-менеджмента в систему стратегического и оперативного управления организацией.

Проведенный анализ показал:

- с увеличением рисков возрастают шансы организации, что предопределяет переход от измерения и оценки отдельных рисков к управлению всем профилем и структурой рисков как единым целым;
- риск-менеджмент не может создаваться как изолированная подсистема, он должен интегрироваться в систему управления организацией;
- с интеграцией риск-менеджмента в систему управления организацией должны измениться (дополниться) функции и задачи контроллинга, то есть возникает потребность в выделении подсистемы риск-контроллинга в рамках системы контроллинга организации;
- необходима разработка структурной модели интеграции контроллинга рисков в единую систему менеджмента организации.

Во второй главе «Теоретические положения и организационно-экономические методы построения системы контроллинга рисков» проанализированы теоретические вопросы необходимости внедрения и интеграции контроллинга рисков на предприятиях.

В диссертационной работе рассматривается интегрированная система менеджмента, которая включает в себя контуры стратегического и оперативного менеджмента по всем функциональным и бизнес-направлениям деятельности организации (рис.1). Принятый в работе принцип интеграции, в первую очередь, объясняется тем фактом, что на практике существует большая проблема разрыва стратегического и оперативного уровней управления.



Рис.1. Схема интеграции оперативного риск-менеджмента со стратегией предприятия

В качестве концепции и методологии, способной обеспечивать более высокий уровень интеграции стратегического и оперативного менеджмента, выступает контроллинг. Необходимость и возможность использования контроллинга в качестве методологической базы современной концепции управления рутинной деятельностью на отечественных предприятиях подтверждена практикой. Специалисты в области контроллинга не подменяют линейных руководителей, а предлагают лишь услуги информационно-советующего характера для менеджеров, что позволяет управлять предприятием в соответствии с поставленными целями.

Таким образом, контроллинг представляет систему управления, позволяющую повысить эффективность работы и обеспечить выживание предприятия в условиях возрастающей сложности и динамичности рынков за счет развитой координационно-интеграционной компоненты управления. Классические функции менеджмента, такие как планирование, контроль и информационное обеспечение, включающее учет и анализ, в изменившихся условиях требуют наполнения новым содержанием. Контроллинговый подход предполагает трансформацию будущего в настоящее. В этом заключается принципиальное и наиболее существенное отличие рассматриваемых концепций.

Рассматривая цели, функции и задачи стратегического и оперативного контроллинга в современных условиях, можно сделать вывод о том, что методология и инструментарий контроллинга выступают в качестве механизма реализации процесса интеграции стратегического и оперативного уровней управления в общую систему менеджмента.

Цели и задачи риск-менеджмента должны быть увязаны с основными сформулированными целями предприятия, которые являются предпосылкой выживания.

Контроллинг рисков — система, обеспечивающая количественное измерение и контроль рисковых позиций, а также оценивающая потенциал возможных потерь. Основная точка приложения контроллинга рисков заключается в информационно-аналитической поддержке процессов принятия решений в системе менеджмента рисков. Несомненно, что контроллинг рисков должен быть составной частью риск-менеджмента. При этом в организационном аспекте риск-контроллинг не является подчиненной функцией в системе менеджмента рисков.

Риск-контроллинг и риск-менеджмент являются подсистемами в системе управления предприятием, которые взаимодействуют, координируя и поддерживая процессы планирования, исполнения и контроля. Существенное различие между ними заключается в том, что риск-менеджмент, в первую очередь, направлен на преодоление рисков предприятия. Цель риск-контроллинга заключается в поддержке руководства организации по достижению общих (экономических, социальных, финансовых) целей. На рис.2 представлено разграничение задач риск-менеджмента и риск-контроллинга.

При построении модели контроллинга рисков в систему менеджмента предприятия была заложена основная ориентация на программно-целевой подход и методы системного анализа, т.е. модель должна обладать целевой направленностью и рядом системных характеристик. Комплексный характер модели предполагает использование различных средств и методов представления объекта и подobjектов процесса интегрированного управления организацией с использованием инструментария контроллинга рисков. Предложенную модель можно отнести к группе структурно-логических и организационно-управленческих моделей.

Как внешними, так и внутренними потенциалами организации, а также стратегической и оперативной деятельностью необходимо управлять. При этом существует большая проблема разрывов между стратегическим и оперативным уровнями управления. Для устранения этих разрывов рассмотрена и обоснована возможность использования концепции интегрированной системы менеджмента организации.

Таким образом, выстроена взаимосвязь между состоянием внешней и внутренней среды посредством выбора системы менеджмента, а также установлено соответствие между уровнем менеджмента и соответствующими потенциалами. Данные взаимосвязи представлены в верхней части модели(рис.3.). Стратегическое и оперативное управление потенциалами организации представляет достаточно сложную задачу, так как не отменяются текущие задачи функционирования организации.

Для решения этой проблемы в диссертации предлагается использовать программно-целевой подход к управлению, основанный на формировании стратегических и оперативных целей организации, а также разработке мероприятий по их достижению.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Цель : *Обеспечить выживание организации в долгосрочной перспективе*

Задачи: -Позиционирование стратегических рисков;

-Разработка правил, принципов и политик управления рисками;

-Формирование культуры рискового поведения;

-Стимулирование процесса менеджмента рисков;

-Организационная интеграция риск-менеджмента;

-Управление рисками на основе сведений о состоянии рисков.

Формиро
вание
целей

Поддержка
целей

РИСК-КОНТРОЛЛИНГ

Цель : *Методическая и информационно-аналитическая поддержка риск-менеджмента*

• **Задачи:**

• Создание культуры риск-менеджмента в рамках всего предприятия

• Унификация принципов и политики рисков

• Организация непрерывного процесса менеджмента рисков

• Создание и интеграция в систему менеджмента структур риск-менеджмента

• Управление рисками и преодоление рисков

БАНК ДАННЫХ

Business Intelligence (BI) системы, адаптированные к задачам риск-контроллинга

Рис.2. Разграничение задач риск-менеджмента и риск-контроллинга

Гораздо менее исследованы вопросы поддержки стратегического и оперативного уровней управления, а также соответствующих потенциалов с помощью методов и инструментов стратегического и оперативного контроллинга, что и послужило мотивом для разработки подходов к взаимоувязке контроллинга рисков с риск-менеджментом.

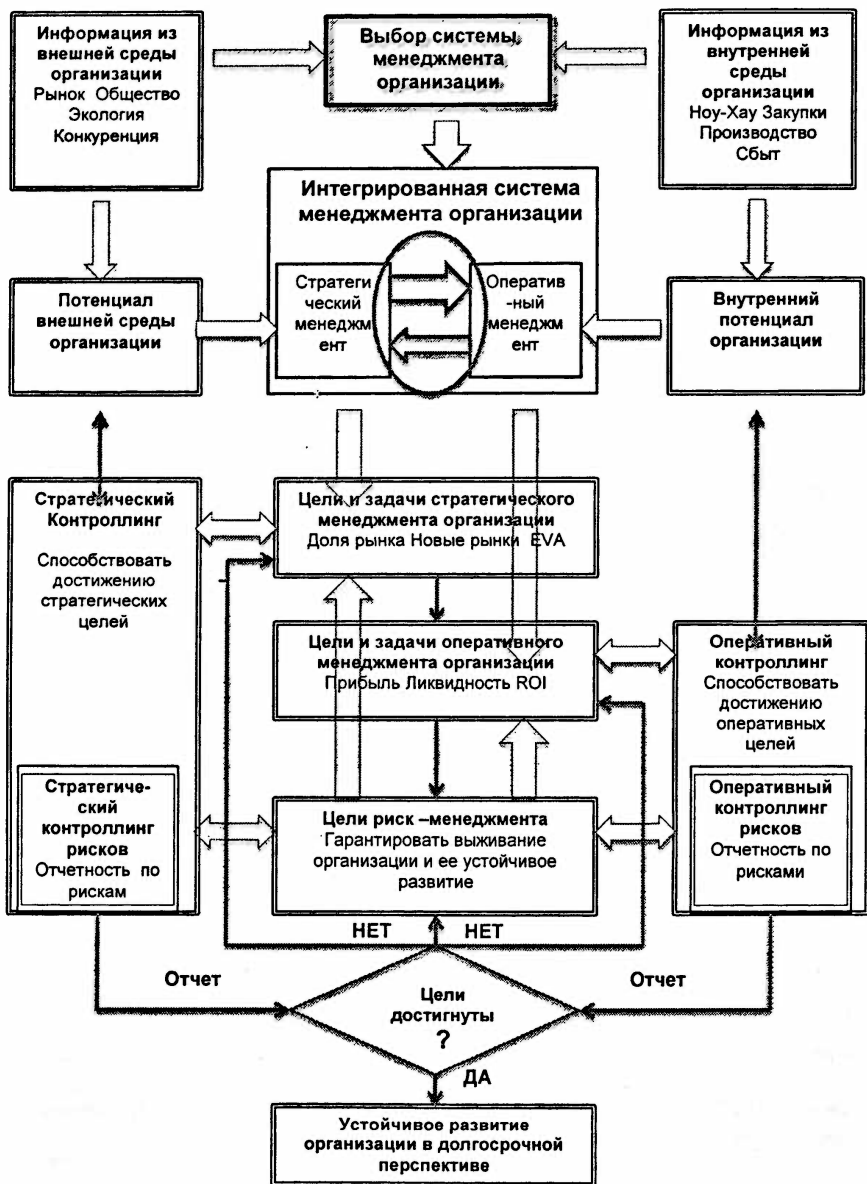


Рис.3 Структурно-логическая модель взаимосвязи контроллинга рисков с интегрированной системой менеджмента организации

Разработанная в ходе диссертационного исследования структурно-логическая модель взаимосвязи контроллинга рисков с интегрированной системой менеджмента, опирающаяся на методологию и механизмы стратегического и оперативного контроллинга, позволяет измерять и оценивать динамичный процесс управления устойчивым развитием организации в долгосрочной перспективе.

Использование современного инструментария автоматизации плановых, учетных и аналитических функций организации, а также оперативной визуализации результатов с применением ситуационных центров позволяет существенно повысить адаптивность организации за счет своевременности и обоснованности принимаемых решений.

В третьей главе «Практические аспекты внедрения контроллинга рисков в систему интегрированного менеджмента организации» рассмотрен проектный подход, как метод внедрения контроллинга рисков в общую систему функционирования организации. Данный подход позволяет в определенной степени использовать преимущества существующих концепций, а также снизить уровень сопротивления процессу внедрения риск-менеджмента и контроллинга рисков.

Укрупненная схема подхода представлена на рис.4. Данная схема иллюстрирует подход к реализации инновации, основанный на использовании принципов проектного менеджмента.

В первую очередь, на высшем уровне управления организацией разрабатывается и принимается концепция контроллинга рисков в рамках системы риск-менеджмента. На основании концепции разрабатывается проект внедрения контроллинга рисков. Проект разбивается на ступени, включающие соответствующие этапы и мероприятия по достижению запланированных целей. Обязательна фиксация сроков реализации и бюджетов, как на весь проект, так и на его отдельные ступени.

После внедрения этапов первой ступени полученные результаты обсуждаются у руководства организации. В случае необходимости вводятся изменения в содержание, сроки и бюджеты последующих этапов. По ходу реализации проекта могут возникать обстоятельства, требующие корректировки самой концепции системы риск-менеджмента и контроллинга рисков. Аналогичным образом осуществляется управление внедрением контроллинга рисков по следующим этапам проекта.

В диссертационной работе предложено и обосновано разбиение проекта по внедрению контроллинга рисков в организации на ступени с соответствующим выделением этапов (Табл.1.).

Естественно, что рассмотренная в работе степень детализации проектов по внедрению контроллинга рисков носит рекомендательный характер. При необходимости, количество ступеней и содержание этапов может быть увеличено и расширено. Однако важно соблюдать принципы последовательности реализации этапов и обеспечения обратной связи.



Рис.4. Укрупненная схема подхода внедрения риск-контроллинга

В части позиционирования подразделения контроллинга рисков в организационной структуре организации рассмотрены возможные альтернативные организационные схемы позиционирования подразделений риск-менеджмента и контроллинга рисков в организационной структуре организации. В практике позиционирования риск-менеджмента и контроллинга рисков имеют место случаи интеграции данных подразделений в различные штабные структуры: служба менеджмента качества, ревизия и внутренний контроль, аудит, экономическая безопасность и др.

Для небольших организаций это может иметь смысл с точки зрения более полной загрузки персонала штабных подразделений. Однако возникает проблема перекоса внимания служб риск-менеджмента и риск-контроллинга в направлении идентификации, измерения и оценки рисков процессов, при этом недостаточное внимание уделяется финансовым рискам.

Сравнивая преимущества и недостатки рассмотренных выше вариантов позиционирования служб риск-менеджмента и контроллинга рисков, можно составить рекомендации по выбору наиболее предпочтительных альтернативных вариантов(рис.5).

Таблица 1.

Этапы реализации проекта по внедрению контроллинга рисков в организации

Этапы	Содержание	Примечания
1-я Ступень		
1.Формирование задания (заказа) на проект	-Цель проекта; -Философия и стратегия управления рисками; -Укрупненная концепция контроллинга рисков.	Необходимо выяснить, что будет объектом риск-менеджмента и контроллинга рисков: организация в целом, бизнес-направления, функционалы, процессы и т.п.
2.Предварительная проработка проекта	-Структурирование проекта; -Планирование мероприятий; -Составление плана реализации проекта с установлением сроков; -Планирование ресурсов; -Составление бюджета.	Речь идет об укрупненном планировании и бюджетировании. Иногда этот этап длится несколько месяцев, но не следует экономить время. Руководство после проверки и изменений утверждает план и бюджет, а также ресурсы.
3.Проработка концепции контроллинга рисков	-Предметная концепция контроллинга рисков; -Системная концепция; -Разработка концептуальной схемы взаимосвязи риск-менеджмента и контроллинга рисков в интегрированном менеджменте	Нужно определиться, какие риски измерять и оценивать, с помощью каких методов, а также выбрать концептуальную схему позиционирования риск-менеджмента и контроллинга рисков в организационной структуре предприятия
2-я Ступень		
4.Реализация	-Программирование и тестирование программ; -Структурирование базы данных для контроллинга рисков.	Желательно использование стандартных программных средств и баз.
3-я Ступень		
5.Внедрение и сопровождение мотивационным и, учебными и коммуникационными мероприятиями	-Поддержка процесса внедрения элементов контроллинга рисков; -Реализация системы мотивации сотрудников, участвующих в выявлении и идентификации рисков; -Составление плана информационно-обучающих мероприятий в области контроллинга рисков	Учебные и информационно-коммуникационные мероприятия необходимо интегрировать в общий план по обучению сотрудников. Необходимо формировать не только инструментальную, но культурную среду для акцептирования концепции риск-менеджмента и контроллинга рисков.



Рис. 5. Оценка и выбор альтернативных вариантов позиционирования служб риск-менеджмента и контроллинга рисков

Рассмотренные альтернативные варианты позиционирования подразделений риск-менеджмента и контроллинга рисков в организационной структуре компании, а также преимущества и недостатки централизации и децентрализации их функций позволяют более обоснованно принимать организационно-управленческие решения с учетом размеров организации, качества менеджмента в целом и готовности к реализации концепции контроллинга рисков.

В качестве инструментария контроллинга рисков и механизма информационной поддержки интегрированного менеджмента организации были рассмотрены и предложены ситуационные центры(СЦ).

В современных условиях на предприятиях, корпорациях и в органах государственного управления продолжает оставаться актуальной проблема построения эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Значимость этой проблемы возрастает еще в большей степени при наступлении кризисных ситуаций в финансово-экономической и социальной сферах.

Рыночные формы хозяйствования потребовали улучшения координации взаимодействия систем менеджмента и контроля, оперативного и адекватного их реагирования на складывающуюся социально-экономическую обстановку в стране и за рубежом. Важнейшей задачей стала переориентация деятельности предприятия на интенсивный характер развития в сторону внедрения инновационных методов управления, разработки новых продуктов и технологий производства во всех функциональных сферах.

Решение этого комплекса проблем находят в применении современных информационных технологий управления, включая технологии ситуационных центров, которые представляют собой инновационный комплекс методических, информационных и аппаратно-программных вычислительных средств, предназначенных для обеспечения работы руководителей или групп экспертов. Новые функциональные возможности ситуационных центров основаны на слиянии технологий передачи информации и представлении ее пользователям в реальном времени с методами анализа и оценки ситуаций, а также организации коллективной работы экспертов непосредственно в процессе решения задач.

Актуальность применения технологий СЦ обусловлена многими факторами, в числе которых: необходимость комплексного подхода к вопросам управления, сбалансированного сочетания стратегических и оперативных интересов в процессе решения экономических и социальных проблем, принятие решений в условиях дефицита времени. Стало необходимо при выработке решений не только оценивать риски достижения поставленных целей (политических, экономических, социальных и др.) и быстро конструировать варианты решений, но и наглядно представлять результаты оценки и прогнозирования их последствий.

Создание единого процесса интегрированного управления организацией на основе технологий ситуационных центров обеспечит комплексный анализ и групповую экспертную оценку вариантов управленческих решений, что позволит учитывать все многообразие факторов, влияющих на принятие решения.

Использование современных программно-технических средств, информационных ресурсов и систем СЦ, внедрение современных технологий коллективной подготовки и принятия решения обеспечит условия для создания типовых стратегических и оперативных решений на основе концепции контроллинга и превратит этот процесс в технологию, доступную широкому кругу.

Встраивание системы контроллинга рисков в интегрированную систему управления организацией позволит повысить качество принимаемых решений с точки зрения повышения уровня адаптивности организации и обеспечения ее устойчивого развития.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе выполнения диссертационного исследования были получены следующие результаты:

1. Определены условия, ограничения и предпосылки управления предприятием на основе концепции и инструментария контроллинга рисков.

2. Разработана концепция управления рисками, позволяющая повысить качество управления и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

3. Согласованы стратегические и оперативные цели предприятия путем разработки структурно-логической модели интеграции контроллинга рисков в систему менеджмента предприятия.

4. Для повышения качества информационно-аналитической поддержки достижения стратегических целей предприятия были сформулированы задачи контроллинга рисков с учетом взаимодействия систем риск-менеджмента и риск-контроллинга.

5. Для достижения методического единства в области риск-менеджмента разработан методический подход, учитывающий иерархию целей и задач предприятия и подразделений.

6. Разработана модель взаимосвязи контроллинга рисков с интегрированной системой менеджмента, опирающаяся на методологию и механизмы стратегического и оперативного контроллинга, что позволяет измерять и оценивать динамичный процесс управления устойчивым развитием организации в долгосрочной перспективе.

7. Разработаны альтернативные варианты позиционирования подразделений риск-менеджмента и контроллинга рисков в организационной структуре предприятия, а также определены преимущества и недостатки централизации и децентрализации их функций, позволяющие более обоснованно принимать организационно-управленческие решения с учетом размеров компании, качества менеджмента в целом и готовности к реализации концепции контроллинга рисков.

8. Разработаны предложения по созданию единого процесса интегрированного управления организацией на основе технологий ситуационных центров, что обеспечит комплексный анализ и групповую экспертную оценку вариантов управленческих решений, что позволит учитывать все многообразие факторов, влияющих на принятие решения.

9. Практические положения диссертационной работы приняты для внедрения ОАО «Калужский научно-исследовательский институт телемеханических устройств» г. Калуга, Калужский филиал «РАНХиГС», ОАО «Калужский электромеханический завод» г. Калуга.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих работах
автора:**

1. Поддубный А.А. Информационно-логистическая концепция в системе риск-менеджмента // Контроллинг №3 (45) , М.: 2012 – С. 47-49.
2. Поддубный А.А. Интеграция риск-менеджмента в систему стратегического и оперативного уровня организацией // Российский Экономический Интернет Журнал – выпуск №1/[Электронный ресурс]: электрон. журн. – 2013 .-№ 4. URL : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/1a1/1a15d2af262cb5362b9355d56e9dcbc1.pdf>. (проверено 16.04.2013)
3. Поддубный А.А. О моделях оценки управления рисками при проведении торгов и аукционов // Системы и средства связи, телевидения и радиовещания. Научно-технический журнал – М.: 2011 – С. 152-153.
4. Поддубный А.А. Анализ рисков инновационных проектов // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды VIII Всероссийской НТК.- Калуга: 2009. – С. 369-373.
5. Поддубный А.А. Управление рисками на высокотехнологичных предприятиях в условиях неопределенности // Наукоемкие технологии в приборо- и машиностроении и развитие инновационной деятельности в вузе. Материалы всероссийской научно-технической конференции - М.: 2010.- С. 145-147.
6. Поддубный А.А. Управление риском достижения заданных параметров производственных систем высокотехнологичных предприятий // Наукоемкие технологии в приборо- и машиностроении и развитие инновационной деятельности в вузе. Материалы всероссийской научно-технической конференции - М.: 2010.- С. 59-66.
7. Поддубный А.А. Методы анализа рисков инновационных проектов // Труды МГТУ № 603, - М.: 2010.- С. 219-224.
8. Поддубный А.А. Контроллинг в условиях экономического кризиса // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды IX Всероссийской НТК.- Калуга: 2010. – С. 404-407.
9. Поддубный А.А. Управление риском на основе информационно-избыточных технологий // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды IX Всероссийской НТК.- Калуга: 2010. – С. 408-414.
10. Поддубный А.А. Управление операционным риском на стратегическом уровне управлением предприятием //«III тысячелетие» (по проблемам науки, техники и образования)/ Труды Международного форума. - М.: 2010 г. С. 24-32

- 11.Поддубный А.А. О моделях оценки управления рисками при проведении торгов и аукционов // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды X Всероссийской НТК.- Калуга: 2011. – С. 450-452.
- 12.Поддубный А.А. О теоретических подходах к формированию системы показателей операционного риска предприятия // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды X Всероссийской НТК.- Калуга: 2011. – С. 453-457.
- 13.Поддубный А.А. Риск-менеджмент на инновационных предприятиях //Труды II международного Конгресса по контроллингу – М.: 2012г. – С. 14-17
- 14.Поддубный А.А. Определение и управление риск-менеджментом на инновационных предприятиях // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды XI Всероссийской НТК.- Калуга: 2011. – С. 267-281.
- 15.Поддубный А.А. Информационно-логистическая концепция в системе риск-менеджмента // Новые информационные технологии в системах связи и управления. Труды XI Всероссийской НТК.- Калуга: 2011. – С. 282-290.