

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 116–128.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 116–128.

Научная статья

УДК 338.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления

**Виктория Владимировна Дегтярёва** — Государственный университет управления, Москва, Россия. [iump@mail.ru](mailto:iump@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена изучением вопросов разработки мероприятий по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления (на примере Vietnam Airlines JSC). В связи с этим, данная статья направлена на раскрытие необходимости осмысления разработки стратегии владельческого управления для обеспечения устойчивого развития организации. Ведущим методом к исследованию данной проблемы является метод синтеза на основании сбора и обобщения информации, позволяющий комплексно рассмотреть проблемы в стратегии владельческого управления авиаперевозчика в части несовершенства системы анализа и неадекватной оценки рисков в соответствии с внутренними и внешними условиями функционирования. В статье предложены интегральная система оценки рисков и модель процесса управления ими в целях повышения эффективности владельческого управления авиаперевозчика. Материалы статьи представляют практическую ценность для крупных компаний, которые могут применять сделанные выводы по результатам исследования, а именно по системе владельческого управления с целью повышения эффективности реализации их действующей стратегии и снижения рисков.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, владельческое управление, риск-менеджмент, оценка рисков, крупные иностранные предприятия.

**Для цитирования:** Дегтярёва В. В. Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления / В. В. Дегтярёва // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 116–128. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

JEL: M21

Original article

Measures to develop the risk management system of the large enterprises in the framework of the efficiency of owner/president management strategy improvement

**Victoria V. Degtyareva** – State University of Management, Moscow, Russia. [iump@mail.ru](mailto:iump@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>

**Abstract.** The relevance of the study is due to the study of the issues of developing measures for the development of the risk management system of large enterprises in the framework of improving the effectiveness of the ownership management strategy (on the example of Vietnam Airlines JSC). In this regard, this article is aimed at revealing the need to understand the development of an ownership management strategy to ensure the sustainable development of the organization. The leading method for studying this problem is the synthesis method based on the collection and generalization of information, which allows us to comprehensively consider the problems in the strategy of the airline's ownership management in terms of the imperfection of the analysis system and inadequate risk assessment in accordance with internal and external operating conditions. The article proposes an integrated risk assessment system and a model of the risk management process in order to improve the efficiency of the airline's ownership management. The materials of the article are of practical value for large companies that can apply the conclusions drawn from the results of the study, namely, on the system of ownership management in order to increase the effectiveness of the implementation of their current strategy and reduce risks.

**Key words:** corporate governance, Owner/President Management, risk management, risk assessment, large foreign companies.

**For citation:** Degtyareva V. V. Measures to develop the risk management system of the large enterprises in the framework of the efficiency of owner/president management strategy improvement. V. V. Degtyareva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 116–128. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

JEL: M21

### Введение

В современных конкурентных условиях, осложненных тяжелой эпидемиологической обстановкой, неудачи предпринимательской деятельности обусловлены не только низким качеством обслуживания клиентов, длительным обновлением производства или неэффективным использованием ресурсов, а также, главным образом, отсутствием сложившейся грамотно построенной системы стратегического владельческого управления бизнесом или наличием в ней несоответствий.

В соответствии с Восточной теорией корпоративного управления, основы которой заложены в функционировании компаний Юго-Восточной Азии, залогом эффективности их работы является наличие органично развитой системы владельческого управления (англ. Owner/President Management (OPM)).

Владельческое управление представляет собой действия, которые осуществляет владелец, чтобы поддерживать свой бизнес в нужном ему (владельцу) состоянии. Под контролем владельца должен находиться полный спектр аспектов ведения бизнеса, владелец должен контролировать управление всеми процессами бизнеса, оценивать результаты, выявлять несоответствия и управлять ими.

Он управляет стратегией компании, операционными процессами, людьми, выступает в роли Генерального директора, является ключевым драйвером развития компании. Он ориентирован на повышение доходности бизнеса и рост чистой прибыли. Владелец полностью сконцентрирован на одном виде бизнеса, так как большее количество он просто не в состоянии администрировать и развивать в виду ограничения личного ресурса (временного, физического, профессионального). Для владельца главное — сохранить и развивать основу своего дела. Особое место во владельческом управлении принадлежит управлению рисками [Куксов 2019; Хачатурян 2020].

Для целей анализа основных аспектов формирования стратегии владельческого управления в крупных компаниях восточных стран рассматриваются предприятия Вьетнама, Китая, Японии [Миннибаев 2014; Миннибаев 2013;

Гвоздевская 2016].

Система владельческого управления, возникшая в японских компаниях, затем была принята на вооружение в американских и европейских, трансформировавшись в классический универсальный процесс корпоративного управления. Основой в системе корпоративного управления является стратегическое управление, предполагающее разработку целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования [Хачатурян 2018].

### Методологические основы

Стратегическое управление включает такие составляющие как: формирование и управление стратегическим видением, миссией, целями компании, проведение стратегического анализа, осуществление стратегического выбора, реализация и оценка результатов внедрения стратегии.

Главный принцип стратегического управления — принцип первого лица. Первое лицо, собственник, является главным активным участником стратегического процесса в компании и контролирует так называемые «реперные точки» в процессе стратегического управления.

Формирование стратегического видения компании и есть первая «реперная точка». В его основе лежит стратегический стиль мышления, что позволяет спланировать и достичь динамичного взаимодействия компании, клиентов и конкурентов, именно из видения формируется набор целей и планов действий собственников и менеджеров компании [Омае 2015].

В таблице 1 представлена система целей, разработанная и применяемая в японских компаниях.

Таблица 1. Система целей в рамках владельческого управления японских компаний

Базовые цели	Рост объемов продаж
	Поддержание темпов роста показателей эффективности деятельности
	Рост объемов прибыли: <ul style="list-style-type: none"> <li>• размера прибыли;</li> <li>• нормы прибыли на весь капитал (или все активы);</li> <li>• отношения прибыли к акционерному капиталу;</li> <li>• отношения прибыли к объему продаж;</li> <li>• дохода на одну акцию</li> </ul>
	Увеличение доли рынка

Базовые цели	Достижение баланса структуры капитала
	Рост дивидендов
	Увеличение цены акций
	Рост заработной платы сотрудников
	Повышение уровня качества продукции
	Улучшение базовой политики роста и развития
	Улучшение базовой политики устойчивости
	Улучшение базовой политики извлечения прибыли
Оперативные (производственные) цели	Установление целевых показателей добавленной стоимости
	Установление целевых показателей производительности труда
	Установление целевых показателей инвестиций на одного работающего
	Поддержание уровня коэффициента оборачиваемости капитала
	Проведение политики в области снижения издержек

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Вторая «реперная точка» — участие владельца в стратегическом выборе и делегирование топ-менеджерам полномочий и ответственности, то есть владелец должен выбирать и утверждать более приемлемую траекторию движения развития бизнеса из стратегий, которые были разработаны топ-менеджерами. Получив набор полномочий от владельца, топ-менеджеры ставят цели перед подразделениями компании и определяют их полномочия и ответственность. При этом необходимо соблюдать принцип целостности бизнес-системы. И в процессе разработки, и в процессе выполнения стратегии происходит согласование целей компании в целом, и между различными структурными подразделениями и должностными лицами не должны возникать конфликты. Соответственно, основная стратегическая цель собственника определяется во многом ключевыми компетенциями. Логическая цепочка представлена на рисунках 1 и 2.

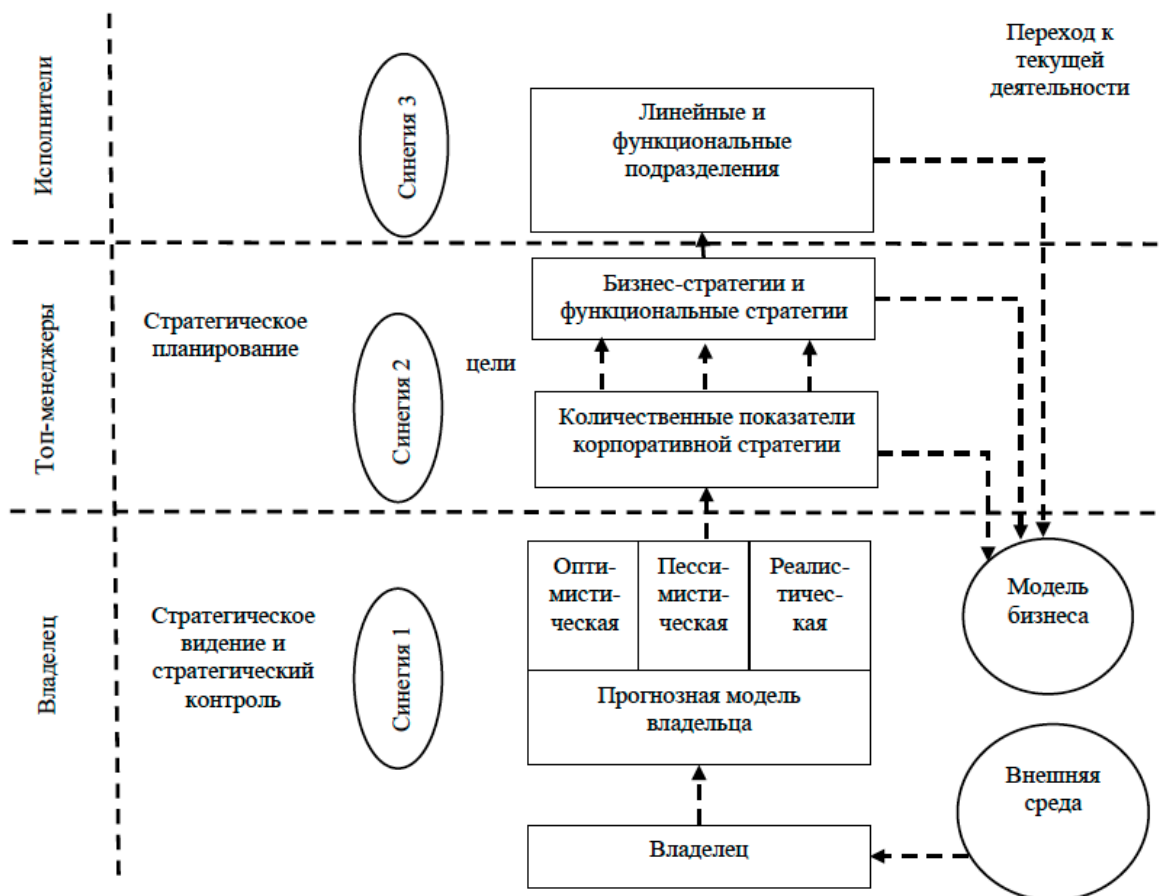
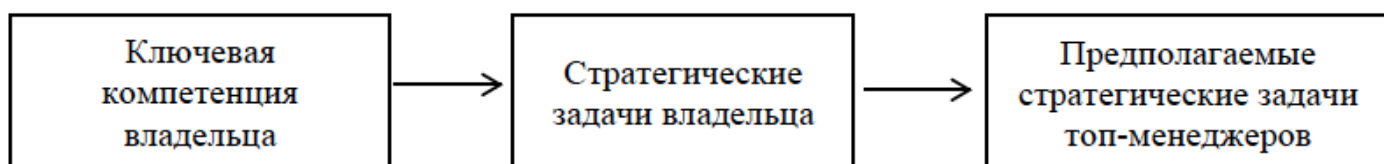


Рис. 1. Обобщенная модель стратегического управления компанией  
 Источник: схема составлена автором по данным [Антонов 2014]

Третья «реперная точка» — организация стратегического контроля и оценка стратегии. Главными элементами для эффективной системы оценки являются мотивация для оценки, информация для оценки, критерии оценки и решение по результатам оценки. Оценка должна быть своевременной, достоверной, и для оценки должны

иметься не только оперативные и стратегические показатели, но и их правила оценивания и анализ чувствительности показателей. К стратегическим показателям относятся стоимость активов, репутация компании, навыки и знания персонала, производительность труда и др.



Активы в наличии	Сохранить активы, расширить область их применения, усилить их возможность генерировать доход	Рост стоимости за счет маркетинга
Целевая группа клиентов	Доскональное знание клиента, его нужд, мотивов и потребностей, прогнозирование их динамики	Рост стоимости за счет лояльности потребителей, CRM
Функциональные качества товара и (или) услуги	Непрерывное совершенствование качества товара и (или) услуги	Рост стоимости за счет продуктового лидерства
Местоположение клиентов, доступ к ним	Расширение возможности доступа к клиентам	Рост стоимости за счет логического и сбытового лидерства
Знание технологических особенностей	Непрерывное совершенствование технологии, повышение производительности, снижение затрат	Рост стоимости за счет технологического лидерства, или лидерства по затратам, и маркетинга замещения
Наличие связей с поставщиками ресурсов	Поддержка связей с поставщиками ресурсов, исследование их финансово-экономического и организационно-управленческого положения	Рост стоимости за счет лояльности поставщиков, SCM
Наличие своих денежных средств и доступ к заемным средствам	Поддержка связей с инвесторами, обеспечение приемлемой доходности	Рост стоимости за счет финансовой деятельности

**Рис. 2.** Взаимосвязь ключевых компетенций владельца и стратегических задач владельца и топ-менеджеров

Источник: схема составлена автором по данным [Антонов 2014]

		Стратегическое видение	
		+	-
Оперативная компетентность	+	<b>A</b> Ясное стратегическое видение Обладание оперативной компетентностью	<b>B</b> Неясное стратегическое видение Обладание оперативной компетентностью
	-	<b>C</b> Ясное стратегическое видение Недостаточная оперативная компетентность	<b>D</b> Неясное стратегическое видение Недостаточная оперативная компетентность

**Рис. 3.** Сочетание свойств собственника предприятия в рамках стратегии владельческого управления

Источник: схема составлена автором по данным [Омае 2015]

Стратегические решения являются наиболее сложным видом управленческих решений. Владелец должен принимать решения, сохранять или корректировать стратегические цели, или изменять направления инвестиционных вложений [Камчатова 2021]. Стратегическое и оперативное управление редко одновременно задействуют, то есть владелец может обладать оперативной

компетентностью, но у него отсутствует стратегическое видение. Сочетание качеств представлено на рисунке 3. Рисунок 3 демонстрирует, что самый эффективный собственник попадает в А квадрат, то есть обладает и оперативной компетентностью, и стратегическим видением, а самый распространенный — в В квадрат.

Можно сделать выводы, что для принятия эффективных стратегических решений владелец должен обладать знаниями и навыками, с помощью которых можно обеспечить понимание компании на системном уровне, иметь четкую стратегию развития бизнеса, обеспечить поддержку стратегии сотрудниками компании, иметь активы, компетенции, ресурсы для реализации стратегии или план по их приобретению.

### Результаты

Что касается предприятий Вьетнама, страны с преобладанием государственной собственности, система стратегического владельческого менеджмента возникла там недавно и не так распространена из-за нехватки кадрового потенциала в стратегическом управлении, знаний и консультаций. В отличие от крупных, многие средние и малые предприятия не имеют эффективного стратегического владельческого менеджмента [Ле 2013].

Отдельно необходимо рассмотреть особенности построения и функционирования системы ОРМ в азиатских транс-национальных компаниях (далее — ТНК) (на примере государственного предприятия Vietnam Airlines JSC, вьетн. TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM — СТСП).

Головной офис Vietnam Airlines JSC располагается г. Ханой (Вьетнам) по адресу: 200 Nguyen Son, Bo De Ward, Long Bien District. Год основания компании — 1956. В данный момент государству принадлежит 86 % акций компании [Vietnam Airlines... 2019].

Позиционируя свой международно-признанный бренд в качестве молодого и современного перевозчика, Vietnam Airlines JSC реализуют крупные инновационные проекты по приобретению и эксплуатации самых современных и экологических самолетов в мире, таких как Boeing 787 Dreamliner и Airbus A350-900 с целью улучшения авиапарка, повышения качества сервиса, максимизации прибыли, улучшения инфраструктуры и операционной деятельности.

Основные виды деятельности авиакомпании:

- Выполнение авиационных перевозок по внутренним и международным авиалиниям регулярной и чартерной основе.
- Обслуживание пассажиров, карго отправителей и получателей.
- Общая авиационная деятельность (аэрофотосъемка, геологоразведочные работы, авиационное управление воздушным движением, ремонт и техническое обслуживание высоковольтных линий электропередачи, нефтегазовое обслуживание, лесонасаждение, экологическая инспекция, поиск и спасение, неотложная медицинская помощь, выполнение политических экономических социальных задач, вопросов безопасности и обороны).
- Предоставление коммерческих, туристических и гостиничных услуг, продажа беспошлинной продукции в гэйт-зоне аэропорта, на воздушных судах.
- Предоставление технических услуг для наземной торговли, услуг в пассажирских терминалах, грузовых терминалах и на парковке в аэропортах и аэродромах.
- Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов.
- Издание, оформление, продажа пассажирских и грузовых перевозочных документов.

По состоянию на 31.12.2019 г. Vietnam Airlines JSC имеет обширную географическую сеть, охватывающую Европу, Азию, Австралию и Северную Америку с 33 филиалами и представительствами в более чем 20 странах.

В настоящее время Vietnam Airlines JSC (русск. АО «Генеральная Авиационная Компания Вьетнама») имеет представительство в РФ, располагающееся по адресу: г. Москва, ул. 7-й Коровий Вал стр. 1.

Взаимоотношения материнской компании с ее представительствами играют важную роль в стратегическом управлении. Это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний.

В дочерних компаниях и филиалах, которые ориентируются на внутренний рынок, цели развития устанавливаются с точки зрения материнской компании по таким показателям, как:

- объем продаж;
- прибыль;

- устойчивость;
- укрепление имиджа торговой марки.

В дочерних компаниях и филиалах, которые ориентируются на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по объему продаж, прибыли и вкладу в развитие принимающей страны.

В филиалах, которые ориентируются на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по таким показателям, как объем продаж, прибыль, доля на мировом рынке.

Главный конкурент АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» на российском рынке на вьетнамском направлении — ПАО «Аэрофлот», рейсы которого во Ханой из Москвы производится из аэропорта Шереметьево ежедневно, в Хошимин — трижды в неделю. АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» осуществляет

рейсы на самолетах Boeing 787 Dreamliner. Авиарейсы из Шереметьево осуществляются в г. Ханой, в который самолет вылетает 3 раза в неделю, с пересадкой в Ньячанг и г. Хошимин. Цена на авиабилеты у Аэрофлота, как правило, ниже (на 5–7 %).

Из иностранных компаний из Москвы во Вьетнам летают самолеты «Катарских Авиалиний» (с пересадкой в г. Доха на другой самолет этой же авиакомпании), «Сингапурских Авиалиний», «Турецких Авиалиний», «Emirates» (ОАЭ) с пересадкой в г. Дубай.

По результатам анализа показателей финансовой отчетности компании [Камчатова 2021], были идентифицированы ключевые проблемы деятельности Представительства АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» в РФ, классифицированные, сгруппированные и представленные автором в виде «дерева проблем».

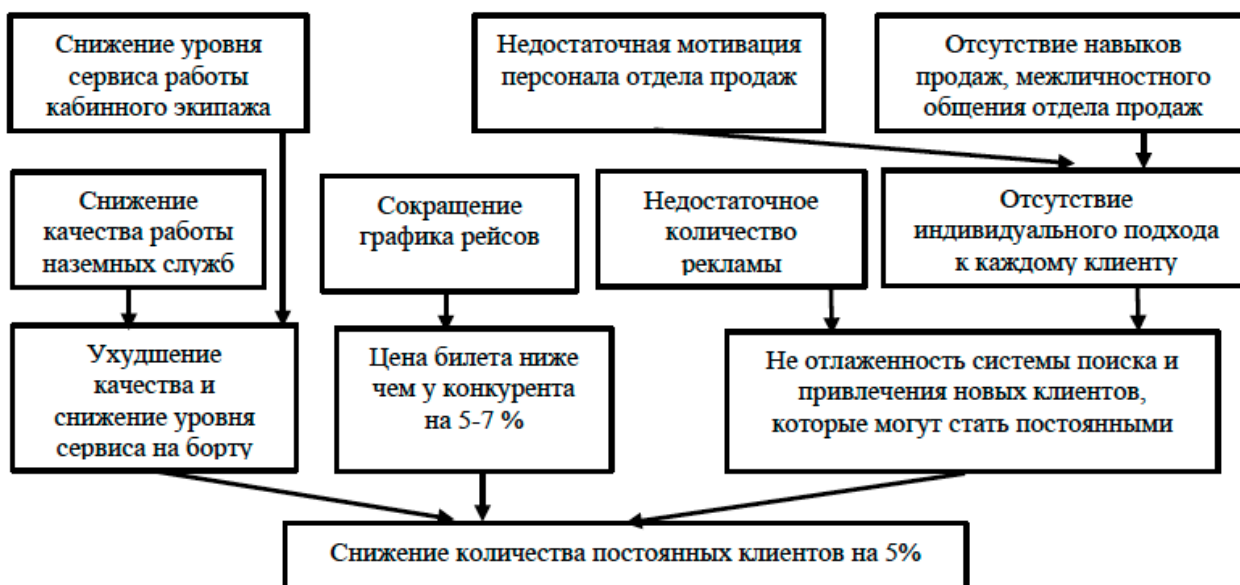


Рис. 4. «Дерево проблем» деятельности Представительства АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» в РФ

Источник: схема составлена автором по данным настоящего исследования

По результатам анализа имеющихся у авиаперевозчика проблем, сопровождающих его деятельность в Российской Федерации, выявлены негативные последствия и риски (таблица 2). По результатам анализа данных, представленных в таблице 2, выявлено, что концептуальными проблемами (в координации процессов) Представительства АО «Генеральная авиацонная компания Вьетнама» в РФ являются снижение количества постоянных клиентов, ухудшение качества и уровня сервиса, цена билета конкурента «Аэрофлот» ниже на 5–7 % по сравнению с авиакомпанией, что ведет к сильному влиянию на репутацию и имидж авиакомпании, отрицательные

отзывы клиентов и уход к конкурентам с более эффективной рекламой и преимуществами для постоянных клиентов.

Операционные проблемы (в части оптимизации процессов) — снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС, снижение уровня сервиса кабинного экипажа, отсутствие навыков продаж, межличностного общения у персонала отдела продаж, отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту, сокращение графика рейсов (3 рейса в неделю). Данные проблемы негативно влияют на репутацию авиакомпании, на возможность клиента узнать о всех доступных преимуществах для него, снижение лояльности клиента и уход в конеч-

ном итоге к конкуренту из-за неудовлетворенности качеством обслуживания.

Таблица 2. Проблемы, возможные негативные последствия и риски деятельности Представительства АО «Генеральная Авиакомпания Вьетнама» в РФ

Формулировка проблемы	Возможные негативные последствия и риски
<b>Концептуальные проблемы</b>	
1. Снижение количества постоянных клиентов	1.1. Снижение пассажиропотока авиакомпании 1.2. Потеря клиентской базы 1.3. Снижение имиджа авиакомпании среди населения 1.4. Неэффективное использование ресурсов (неполная загрузка воздушного судна)
2. Ухудшение качества и снижение уровня сервиса	2.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 2.2. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров 2.3. Снижение пассажиропотока 2.4. Увеличение количества жалоб от пассажиров 2.5. Задержки рейсов 2.6. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах
3. Высокий уровень цен в сравнении с конкурентами	3.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 3.2. Снижение пассажиропотока 3.3. Потеря клиентской базы 3.4. Риск снижения доли рынка из-за развития и конкуренции со стороны авиакомпаний, имеющих более дешевой ценой билета
<b>Операционные проблемы. Отклонение от стандартов</b>	
1. Снижение уровня сервиса каabinного экипажа	1.1. Увеличение количества жалоб на работу КЭ 1.2. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров 1.3. Возможность нарушений технологий Авиакомпания безопасности и процедур по их предотвращению
2. Снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС	2.1. Возможность нарушений в сфере авиационной безопасности 2.2. Сбои при выполнении полетов 2.3. Задержки вылетов 2.4. Возможны споры, судебные разбирательства 2.5. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах
3. Отсутствие навыков продаж, межличностного общения у персонала отдела продаж	2.1. Снижение уровня продаж авиабилетов 2.2. Недовольство клиентов обслуживанием 2.3. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 2.4. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров
4. Отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту	4.1. Снижение повторного использования услуг авиакомпании 4.2. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»
5. Сокращение графика рейсов (3 рейса в неделю)	5.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 5.2. Снижение пассажиропотока 5.3. Снижение уровня продаж авиабилетов 5.4. Потеря известности бренда 5.5. Потеря клиентской базы 5.6. Конкуренты ускоряют расширение эксплуатации, доли рынка и создают конкурентное давление на вьетнамском направлении
<b>Потери процессов</b>	
1. Не отлаженность системы поиска и привлечения новых клиентов, которые могут стать постоянными	1.1. Невозможность клиента узнать об авиакомпании и предоставляемых ей услугах 1.2. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»

Формулировка проблемы	Возможные негативные последствия и риски
Отсутствие гибкости	
1. Недостаточная мотивация персонала отдела продаж	1.1. Незаинтересованность сотрудников в привлечении новых клиентов 1.2. Незаинтересованность сотрудников в работе с потенциальными постоянными клиентами
2. Недостаточное количество рекламы, недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании	2.1. Снижение пассажиропотока авиакомпании 2.2. Невозможность клиента узнать об авиакомпании и предоставляемых ей услугах 2.3. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Что касается проблемы, относящейся к потерям процессов, то отсутствует слаженная система, позволяющая привлечь и расположить клиента, донести до него все преимущества, которые он может получить, став клиентом авиакомпании.

Также проблемой является отсутствие гибкости, то есть недостаточная мотивация персонала отдела продаж и недостаточное количество рекламы, недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании. Все данные проблемы влияют на успешность и процветание

авиакомпании, так как сотрудники не заинтересованы в своей работе. Проанализировав вышечисленные проблемы, можем выделить еще одну причину — недостаточно эффективную систему стимулирования персонала, отсутствие мотивационных инструментов.

Как показано на рисунке 5, недостаточно внимания уделено анализу, оценке минимизации многочисленных рисков, поскольку в структуре корпоративного управления не выделено отдельной структуры, управляющей рисками и ответственной за данный процесс.



Рис. 5. Структура корпоративного управления Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама»

Источник: схема составлена автором по данным настоящего исследования

Выявленные несовершенства системы анализа и отсутствие адекватной оценки рисков внедрения инноваций в соответствии с внутренними и внешними условиями функционирования существенно снижают эффективность стратегии владельческого управления авиаперевозчика.

Основным элементом системы владельческого контроля является регламент контроля бизнеса — набор типовых мероприятий, периодически осуществляемых владельцем для улучшения работы бизнеса. Эти мероприятия проводятся по всем важным направлениям деятельности: результаты, сотрудники, рынок, финансы и их использование, бизнес-проекты, производство,

безопасность и окружение компании, управление и роль владельца.

Владельческий контроль и риск-менеджмент — это основа владельческого управления бизнесом. Они необходимы для повышения доходов при сокращении затрат, развития эффективности и защищенности бизнеса и создания условий для эффективного построения новых бизнес-проектов. Управление рисками — одна из главных функций владельца, которая обеспечивает успешность функционирования любой компании в независимости от ее размеров и сферы деятельности. Поэтому, можно сказать, повышение эффективности владельческого кон-



троля и риск-менеджмента являются основой Представительства АО «Генеральная авиационно-успешности стратегии владельческого управления для обеспечения устойчивого развития JSC в целом.

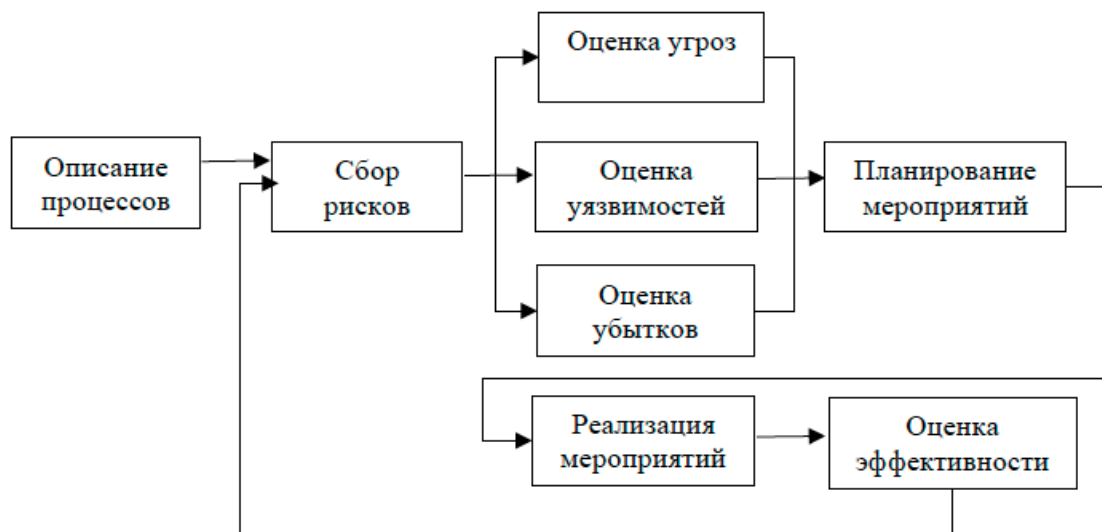


Рис. 6. Модель процесса управления рисками Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама»

Источник: схема составлена автором по данным [Савин 2017]

Как показано на рисунке 6, для каждого мероприятия должна быть сформирована система «зеленой», «желтой» и «красной» зон. В табл. 3 представлена оценка рисков Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама», классифицированных по цветовым зонам.

Далее необходимо определить степень влияния наступления риска на бизнес (от 1 до 10) и вероятность наступления риска (от 0 до 1). После чего выстроить риски на интегральной шкале в зависимости от их значимости: по результатам качественной, количественной оценок, после

Согласно интегральным оценкам, полученным на основании таблицы 3 были предложены мероприятия по развитию системы риск-менеджмента Представительства АО «Генеральная авиационно-авиационная компания Вьетнама» в РФ, которые представлены в таблице 4.

Таблица 3. Проблемы, возможные негативные последствия и риски деятельности Представительства АО «Генеральная Авиационная Компания Вьетнама» в РФ

Риски	Сила влияния на бизнес	Вероятность наступления	Интегральная оценка	Зеленая зона	Желтая зона	Красная зона
1. Снижение пассажиропотока авиакомпании	8	0,5	4	на 2 %	на 5 %	> 7 %
2. Потеря клиентской базы	7	0,3	2,1	Кража менее 5% важной информации	Кража менее 7 % важной информации	Кража более 10% важной информации
3. Снижение имиджа авиакомпании	7	0,2	1,4	5% неизвестности авиакомпании	10 % неизвестности авиакомпании	>20 % неизвестности авиакомпании
4. Неэффективное использование ресурсов (неполная загрузка ВС)	9	0,2	1,8	5 % незаполняемости ВС	10 % незаполняемости ВС	>10 % незаполняемости ВС
5. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов	8	0,3	2,4	3 %	5 %	>8 %

Риски	Сила влияния на бизнес	Вероятность наступления	Интегральная оценка	Зеленая зона	Желтая зона	Красная зона
6. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров	7	0,2	1,4	5 % критик	10 % критик	>10 % критик
7. Увеличение количества жалоб от пассажиров	6	0,3	1,8	5 % жалоб среди всех опросов	7 % жалоб среди всех опросов	>10 % жалоб среди всех опросов
8. Задержки рейсов	5	0,3	1,5	на 15 мин	на 30 мин	> часа
9. Увеличение количества жалоб на работу команды экипажа	6	0,2	1,2	5 % жалоб среди всех опросов	7 % жалоб среди всех опросов	>10 % жалоб среди всех опросов
10. Возможность нарушений в сфере авиационной безопасности	8	0,1	0,8	1 нарушение	2 нарушение	>2
11. Сбои при выполнении полетов	9	0,1	0,9	1	2	>2
12. Снижение уровня продаж авиабилетов	8	0,5	4	на 5%	на 7%	>10%
13. Недовольство клиентов обслуживанием	7	0,4	2,8	5%	10%	>10%
14. Снижение повторного использования услуг авиакомпании	7	0,3	2,1	5%	10%	>10%
15. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»	7	0,4	2,8	5%	10%	>10%
16. Потеря известности бренда	7	0,2	1,4	5% неизвестности авиакомпании	10% неизвестности авиакомпании	>20% неизвестности авиакомпании
17. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах	5	0,2	1	5	7	>10
18. Конкуренты ускоряют расширение эксплуатации, доли рынка и создают конкурентное давление на вьетнамском направлении	8	0,4	3,2	2	4	>5
19. Возможны споры, судебные разбирательства	5	0,2	1	1 в год	2 в год	>3
20. Риск снижения доли рынка из-за развития и конкуренции со стороны авиакомпаний, имеющих более дешевой ценой билета	8	0,4	3,2	на 5%	10%	>10%
<b>Max 4 Min 0,8</b>						

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Таблица 4. Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама» в РФ

Идентифицированная проблема / риск	Область возникновения	Причина возникновения	Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента
Снижение количества постоянных клиентов на 5 %	основные процессы — маркетинг и продажа услуг АК	недостаточное финансирование, неотлаженная работа подразделения маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов</li> <li>2. Размещение бортового журнала «Heritage» не только на бортах ВС, а также в здании аэровокзалов и прилегающих территорий</li> <li>3. Путем улучшения качества обслуживания повышать имидж компании среди населения</li> <li>4. Создание эффективной программы лояльности для часто летающих пассажиров</li> <li>5. Привилегии для постоянных клиентов на борту ВС (отдельное приветствие для часто летающих пассажиров при информационном обслуживании на борту ВС)</li> </ol>
Цена билета конкурента ПАО «Аэрофлот» ниже на 5–7 % по сравнению с авиакомпанией	основные процессы — закупка и продажа	недостаточное финансирование, неэффективное использование ресурсов, большие затраты на обслуживания процесса создания ценности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корректировка соответственного тарифа, даже при постоянном изменении валютного курса</li> <li>2. Эффективный выбор каналов сбыта</li> <li>3. Смена ценового сегмента, снижение затрат</li> <li>4. Введение улучшенной системы контроля качества, стандартизация услуг; модернизация отдела владельческого контроля</li> <li>5. Введение новых более уникальных бонусных программ</li> </ol>
Недостаточное количество рекламы. Недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании.	основные процессы — Маркетинг и продажи услуг авиакомпании	недостаточное финансирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов</li> <li>2. Размещение бортового журнала «Heritage» не только на бортах ВС, а также в здании аэровокзалов и прилегающих территорий</li> <li>3. Путем улучшения качества обслуживания повышать имидж компании среди населения</li> <li>4. Участие в форумах, выставках, посвященных туризму, авиаперевозок</li> </ol>
Ухудшение качества и снижение уровня сервиса на борту ВС. Снижения уровня сервиса работы кабинного экипажа. Снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС. Отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту. Недостаточная мотивация персонала отдела продаж	основные процессы — персонал и обслуживание клиента	недостаточное финансирование; недостаточная мотивация персонала; потеря профессионализма в обслуживании клиентов; отсутствие знания.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг удовлетворенности сотрудников</li> <li>2. Мониторинг персонала, организация тренинга по обслуживанию клиентов</li> <li>3. Нормализация трудового климата в компании, разработка мероприятий по мотивированию сотрудников</li> <li>4. Модернизация отдела владельческого контроля</li> <li>5. Смена персонала</li> </ol>
Сокращение графика рейсов	основные процессы — продажи услуг авиакомпании	расходы превышают доходы; неполная занятость кресел на каждом рейсе; снижение количества пассажиров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов</li> <li>2. Корректировка соответственного тарифа, даже при постоянном изменении валютного курса</li> <li>3. Смена ценового сегмента, снижение затрат</li> <li>4. Технологические усовершенствования, формирование лояльности к услугам</li> </ol>

Идентифицированная проблема / риск	Область возникновения	Причина возникновения	Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента
Не отлаженность системы поиска и привлечения новых клиентов, которые могут стать постоянными	основные процессы — персонал и обслуживание клиента	недостаточная мотивация персонала	1. Мониторинг удовлетворенности сотрудников 2. Мониторинг персонала, организация тренинга по обслуживанию клиентов 3. Нормализация трудового климата в компании, разработка мероприятий по мотивированию сотрудников

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

### Заключение

В настоящее время общий уровень эффективности системы риск-менеджмента, владельческого и корпоративного управления авиакомпания недостаточен. Реализация предложенных авторами мероприятий позволит в скорости достичь указанных стратегических целей, четко определить место и ответственность владельцев бизнеса и менеджеров в цепочке создания ценности, установить прочную взаимосвязь между цепочкой создания ценности и эффективностью стратегического управления, повысить уровень коор-

динации бизнеса с партнерами и инвесторами в зависимости от условий.

### Рекомендации

Данное исследование представляет ценность для крупных транснациональных компаний, которые в своем управлении применяют элементы владельческого управления. Некоторые особенности управления в странах юго-восточной Азии были учтены для конкретной компании, но как уже было представлено ранее авторами, что положительный опыт зачастую переносятся и европейские компании.

### Список источников

1. Антонов 2014 — Антонов, В. Г. Стратегический менеджмент для собственника / В. Г. Антонов, В. В. Масленников // Вестник Университета. 2014; 6: 13–22. ISSN: 1816-4277.
2. Гвоздевская 2016 — Гвоздевская Г. А. Концептуальные основы системы управления в Японии // Знание. Понимание. Умение = Knowledge. Understanding. Skill. 2016; 2: 198–208. DOI: 10.17805/zpu.2016.2.17.
3. Камчатова 2021 — Камчатова Е. Ю. Современные инструменты управления бизнесом в условиях развития цифровых технологий / Е. Ю. Камчатова, М. В. Хайрулова, Е. К. Зорин // Путеводитель предпринимателя. 2021; 14(1): 28–41. DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-1-28-41.
4. Куксов 2019 — Куксов А. С. Классификация предпринимательских рисков в целях определения бизнес-процессов владельца бизнеса / А. С. Куксов, К. Л. Неопуло // E-Management. 2019; 2(1): 26–32. DOI: 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32.
5. Миннибаев 2013 — Миннибаев Б. И. Системы государственного управления Китайской Народной Республики // Новый университет. Серия: Экономика и право. 2013; 12: 107–109. ISSN: 2221-7347.
6. Миннибаев 2014 — Миннибаев Б. И. Особенности системы государственного управления Республики Вьетнам / Б. И. Миннибаев, Р. Ф. Шарифуллин // Молодой ученый. 2014; 1-1: 33–35. ISSN: 2072-0297.
7. Омае 2015 — Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 211 с. ISBN: 978-5-9614-0565-1.
8. Савин 2017 — Савин А. В. Управление рисками в промышленных организациях / А. В. Савин. Москва : Государственный университет управления, 2017. 98 с. ISBN 978-5-215-02924-4.
9. Хачатурян 2018 — Хачатурян М. В. О проблемах развития систем управления владельческими рисками // Самоуправление. 2018; 2: 49–52. ISSN: 2221-8173.
10. Хачатурян 2020 — Хачатурян М. В. Развитие систем управления владельческими рисками как основа обеспечения экономической устойчивости российских организаций в условиях пандемии / М. В. Хачатурян, Е. В. Кlicheва // Современные технологии управления = Modern management technology. 2020; 3: 3. eISSN: 2226-9339.
11. Le 2013 — Le Tkhe Zoi. Strategic management. Vol. 3. Hanoi : National Economics University, 2013. 312 p.

12. Vietnam Airlines... 2019 — Vietnam Airlines JSC : Annual Report 2019. Vietnam, 2019. 170 p. URL: <https://www.vietnamairlines.com/~media/FilesDownload/AboutUs/Investor-Relations/Bao-Cao-Thuong-Nien/2019-bctn-english.pdf>.

### References

1. Antonov V. G. Strategicheskii menedzhment dlya sobstvennika [Strategic management for the owner]. V. G. Antonov, V. V. Maslennikov. *Vestnik Universiteta*. 2014; 6: 13-22. ISSN: 1816-4277 (in Russ.).
2. Gvozdevskaya G. A. Kontseptual'nyye osnovy sistemy upravleniya v Yaponii [Conceptual foundations of the management system in Japan]. *Knowledge. Understanding. Skill*. 2016; 2: 198–208. DOI: 10.17805/zpu.2016.2.17 (in Russ.).
3. Kamchatova E. Yu. Sovremennyye instrumenty upravleniya biznesom v usloviyakh razvitiya tsifrovyykh tekhnologiy [Modern business management tools in the context of digital technologies development]. E. Yu. Kamchatova, M. V. Khairulova, E. K. Zorin. *Putevoditel' predprinimatel'ya* [Entrepreneur's Guide]. 2021; 14 (1): 28-41. DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-1-28-41 (in Russ.).
4. Kuksov A. S. Klassifikatsiya predprinimatel'skikh riskov v tselyakh opredeleniya biznes-protsessov vladel'tsa biznesa [Classification of entrepreneurial risks in order to determine the business processes of a business owner] A. S. Kuksov, K. L. Neopulo. *E-Management*. 2019; 2 (1): 26–32. DOI: 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32 (in Russ.).
5. Minnibaev B. I. Sistemy gosudarstvennogo upravleniya Kitayskoy Narodnoy Respubliki [Public administration systems of the People's Republic of China]. *Novyy universitet. Seriya: Ekonomika i pravo*. [New University. Series: Economics and Law]. 2013; 12: 107–109. ISSN: 2221-7347 (in Russ.).
6. Minnibaev B. I., Sharifullin R. F. Osobennosti sistemy gosudarstvennogo upravleniya Respubliki V'yetnam [Features of the system of public administration of the Republic of Vietnam]. *Molodoy uchenyy*. 2014; 1-1: 33-35. ISSN: 2072-0297 (in Russ.).
7. Omae K. *Myshleniye stratega. Iskusstvo biznesa po-yaponski* [Thinking of a strategist. The art of business in Japanese]. Moscow : Alpina Publisher, 2015. 211 p. ISBN: 978-5-9614-0565-1 (in Russ.).
8. Savin A. V. *Upravleniye riskami v promyshlennykh organizatsiyakh* [Risk management in industrial organizations] A. V. Savin. Moscow : State University of Management Publ., 2017. 98 p. ISBN 978-5-215-02924-4 (in Russ.).
9. Khachatryan M. V. O problemakh razvitiya sistem upravleniya vladel'cheskimi riskami [On the Problems of Development of Ownership Risk Management Systems]. *Samoupravleniye* [Self-Management]. 2018; 2: 49–52. ISSN: 2221-8173 (in Russ.).
10. Khachatryan M. V. Razvitiye sistem upravleniya vladel'cheskimi riskami kak osnova obespecheniya ekonomicheskoy ustoychivosti rossiyskikh organizatsiy v usloviyakh pandemii [Development of owner risk management systems as the basis for ensuring the economic stability of Russian organizations in a pandemic]. M. V. Khachatryan, E. V. Klicheva. *Modern management technology*. 2020; 3: 3. eISSN: 2226-9339 (in Russ.).
11. Le 2013 — Le Tkhe Zoi. Strategic management. Vol. 3. Hanoi : National Economics University, 2013. 312 p.
12. Vietnam Airlines... 2019 — Vietnam Airlines JSC : Annual Report 2019. Vietnam, 2019. 170 p. URL: <https://www.vietnamairlines.com/~media/FilesDownload/AboutUs/Investor-Relations/Bao-Cao-Thuong-Nien/2019-bctn-english.pdf>.

Информация об авторе:

**Дегтярёва Виктория Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями, Государственный Университет Управления, Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия. РИНЦ AuthorID: 494889; ResearcherID: AAA-7789-2020.

Information about the author:

**Degtyareva Viktoriya V.** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation Management, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospect, Moscow 109542, Russia. RSCI AuthorID: 494889; ResearcherID: AAA-7789-2020.

Статья поступила в редакцию 04.07.2021; одобрена после рецензирования 19.07.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/04/2021; approved after reviewing 07/19/2021; accepted for publication 08/25/2021.