

УКД 338.2

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ****А.Н. Хаценко, С.Н. Кириллова**

Камышинский Технологический Институт (филиал) ВолгГТУ, Камышин, email: ahr@kti.ru, stf@kti.ru

Аннотация. В статье рассматривается трансформация функции бизнес-планирования в современных макроэкономических условиях. Авторами обосновывается тезис о том, что в периоды высокой неопределенности традиционные методы планирования перестают выполнять роль эффективного инструмента управления. Актуальность темы обусловлена растущей потребностью бизнеса в устойчивых управленческих решениях: способность предвидеть риски и оперативно корректировать планы становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания и развития любой компании. Предложена модель риск-ориентированного бизнес-планирования, основанная на сценарном анализе и непрерывном мониторинге факторов внешней среды. Исследование позволило систематизировать методологические подходы к трансформации бизнес-планирования в условиях макроэкономической нестабильности.

Ключевые слова: бизнес-планирование, риск-менеджмент, макроэкономическая нестабильность, сценарный анализ, управление рисками, неопределенность, устойчивость бизнеса.

**BUSINESS PLANNING AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT IN CONDITIONS
OF MACROECONOMIC INSTABILITY****A.N. Khatsenko, S.N. Kirillova**

Kamyshin Technological Institute (branch) of VSTU, Kamyshin, email: ahr@kti.ru, stf@kti.ru

Abstract. The article examines the transformation of the business planning function in modern macroeconomic conditions. The authors substantiate the thesis that in periods of high uncertainty, traditional planning methods cease to serve as an effective management tool. The relevance of the topic is due to the growing need for businesses to have sustainable management solutions: the ability to anticipate risks and promptly adjust plans is becoming not just a competitive advantage, but a necessary condition for the survival and development of any company. A riskbased business planning model has been proposed, based on scenario analysis and continuous monitoring of environmental factors. The study made it possible to systematize the methodological approaches to transforming business planning in conditions of macroeconomic instability.

Keywords: business planning, risk management, macroeconomic instability, scenario analysis, risk management, uncertainty, and business sustainability.

Дата поступления статьи в редакцию: 28.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 21.09.2026

Введение

В условиях современной экономики, где кризисы, инфляция и резкие перемены в правилах игры стали нормой, старые методы управления бизнесом больше не эффективны. Планы, построенные на расчете «как раньше», теряют смысл, а компании, не готовые к постоянным потрясениям, рискуют столкнуться с серьезными финансовыми проблемами.

Выживание в современной экономике зависит не от способности предсказать будущее, а от скорости реакции на его изменения. Компании, которые инвестируют в гибкость и превентивное управление рисками, получают стратегическое преимущество, превращая неопределенность из угрозы в инструмент конкурентной борьбы. В этой связи особую значимость приобретает интеграция рискменеджмента в процесс бизнес-планирования.

Бизнесплан перестаёт быть лишь документом, фиксирующим цели и ресурсы компании; он трансформируется в динамичный инструмент управления неопределённостью - позволяет не только идентифицировать потенциальные угрозы, но и заранее выстраивать механизмы реагирования, распределять ресурсы с учётом рискового профиля, а также гибко адаптировать стратегию по мере изменения внешних условий.

Цель исследования

Цель исследования - раскрыть роль бизнеспланирования как инструмента рискменеджмента в условиях макроэкономической нестабильности.

Материал и методы исследования

В работе рассматриваются ключевые методы прогнозирования и оценки рисков, применимые на этапе формирования бизнесплана, анализируются способы встраивания мер реагирования в плановые показатели, а также приводятся практические подходы к обеспечению гибкости плановых документов. Отдельное внимание уделено специфике работы в условиях дефицита достоверных данных и повышенной волатильности ключевых экономических индикаторов.

Результаты исследования

В ходе исследования была разработана модель, объединяющая этапы бизнес-планирования с процедурами риск-менеджмента. Традиционный подход «планирование – реализация – контроль» в условиях макроэкономической нестабильности предлагается дополнить итеративным циклом корректировки.

1. Методика сценарного стресс-тестирования

В отличие от классического прогнозирования (базовый сценарий), предлагаемая модель предполагает обязательную разработку трех сценариев:

- 1) Консервативный (пессимистичный): учет «шоков» (резкая девальвация, разрыв логистики)
- 2) Инерционный (базовый): текущие тренды без резких изменений
- 3) Адаптивный (оптимистичный): использование возможностей, возникших вследствие рыночных трансформаций.

2. Интеграция рисков в финансовую модель (Метод «Рисковой поправки»)

Мы предлагаем использовать коэффициент корректировки (Risk-Adjusted Rate), который применяется к прогнозируемым денежным потокам (Cash Flow).

Формула:

$$CF_{adj} = CF_{exp} (1 - R_f)$$

где: CF_{adj} – скорректированный поток,

CF_{exp} – ожидаемый,

R_f – кумулятивный индекс риска, рассчитываемый как сумма вероятностей реализации негативных событий.

3. Алгоритм «Реактивного реагирования» (Предлагаемый механизм)

Интеграция риск-менеджмента в бизнес-план реализуется через «Матрицу триггеров».

Суть: Каждому разделу бизнес-плана (маркетинг, производство, финансы) присваиваются ключевые индикаторы риска (KRI - Key Risk Indicators).

Механизм: Если значение KRI выходит за установленные границы (например, себестоимость сырья растет выше 15% от плана), автоматически активируется «План Б», заложенный в бизнес-плане как альтернативный сценарий.

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов

Этап бизнес-планирования	Классический подход	Риск-ориентированный подход
Маркетинговый план	Доля рынка, объемы продаж	Учет эластичности спроса при макроэкономических шоках
Производственный план	Оптимизация затрат (Lean)	Резервирование мощностей и альтернативные поставщики
Финансовый план	Фиксированные бюджеты	Динамическое бюджетирование по сценариям
Контроль	Отклонение от плана (Fact/Plan)	Мониторинг KRI и активация сценариев

Учет эластичности спроса при макроэкономических шоках – это ключевой инструмент для понимания того, как экономика адаптируется к внешним потрясениям и какие меры государ-

ственной политики будут наиболее эффективными. Макроэкономические шоки - это внезапные и сильные изменения в экономике, такие как резкий рост цен на энергоносители, финансовый кризис или глобальный спад, - влияют на совокупный спрос и предложение, а реакция экономики на них во многом зависит от того, насколько эластичен спрос на соответствующих рынках [1].

Учет эластичности спроса при макроэкономических шоках - это не просто теоретическая концепция, а практический инструмент, который помогает принимать взвешенные решения. Он позволяет не просто реагировать на кризис, а заранее понимать, какие отрасли и группы населения будут наиболее уязвимы, и направлять ресурсы на поддержку тех, кто пострадает сильнее всего.

Резервирование мощностей и альтернативные поставщики - это инструменты риск-менеджмента, которые помогают сделать систему более устойчивой. На практике многие компании внедряют оба подхода одновременно: держат и «запасные» ресурсы, и несколько вариантов поставщиков.

Динамическое бюджетирование по сценариям - это про проактивность: вы не просто планируете, а готовитесь к разным вариантам будущего и имеете план «Б» под рукой.

Успех системы KRI и сценариев реагирования зависит от правильного выбора индикаторов, четкого определения порогов, прописанных алгоритмов действий и автоматизации процессов. Главное - не просто фиксировать данные, а превращать их в сигналы для своевременных и адекватных управленческих решений.

Практическая реализация разработанной модели была осуществлена на базе промышленного предприятия ООО «Камышинский опытный завод». Выбор объекта исследования обусловлен спецификой деятельности компании: высокой зависимостью производственного цикла от импортных поставок сырья и текущей необходимостью экстренной трансформации логистических маршрутов.

Мы составили подробную карту рисков. Главная угроза, которую мы увидели, — скачок закупочных цен более чем на 20% за квартал. Раньше в таких случаях компания просто замораживала часть денег в резервном фонде. Как показал наш анализ, это решение без нужды вымывало оборотные средства. Новый алгоритм позволил отказаться от этой практики: вместо замороженных остатков мы получили гибкое управление деньгами и высвободили капитал для текущих задач завода.

Основную работу взяла на себя «Матрица триггеров», встроенная прямо в ERP-систему предприятия [2]. Она круглосуточно следит за ключевыми показателями риска:

- 1) **Сигнал тревоги (7%).** Если сырье подорожало или курс валют сдвинулся на 7%, система сама запускает поиск новых поставщиков. Отдел закупок сразу начинает прорабатывать запасные каналы из заранее подготовленной базы контрагентов.
- 2) **Критический порог (15%).** При росте цен на 15% включается «Адаптивный сценарий». Мы защищаем прибыльность бизнеса комплексно: частично меняем состав изделий на менее зависимые от импорта варианты и точно корректируем цены для клиентов. Это помогает не только пережить ценовой шок, но и удержать долю рынка, быстро подстраиваясь под внешние изменения.
- 3) **Окупаемость подхода.** По старой схеме завод закладывал фиксированную маржу в 15%. Расчеты скорректированного денежного потока показали мрачную перспективу пессимистичного сценария: чистая прибыль могла рухнуть до 4%. Благодаря алгоритму риск-ориентированного бюджетирования (РОБП) и своевременному срабатыванию триггеров (выход на другие рынки сбыта и пересмотр контрактов), нам удалось удержать маржинальность на уровне 9,5% даже в условиях макроэкономического удара.

4. Вывод по кейсу

Апробация показала, что время реакции менеджмента сократилось с 45 дней (период квартальной отчетности и принятия решений «по факту») до 5 дней (время срабатывания триггера и активации сценария).

Это подтверждает гипотезу о том, что риск-ориентированное бизнес-планирование трансформирует предприятие из объекта воздействия внешней среды в активный субъект управления изменениями.

Результаты данного подхода наглядно демонстрирует таблица 1.



Таблица 1

**Сравнительный анализ эффективности бизнес-планирования
до и после внедрения алгоритма РОБП**

Показатель	Классическое бизнес-планирование (до внедрения РОБП)	Риск-ориентированное бизнес-планирование (после внедрения РОБП)
Горизонт планирования, лет	1-3	1 (оперативное), 3-5 (стратегическое, с ежегодной/квартальной актуализацией)
Ключевой фактор неопределенности	Единичная «подушка безопасности» (резервный фонд)	Сценарный анализ (пессимистичный, базовый, адаптивный)
Интеграция с KRI (Key Risk Indicators)	Отсутствует / Ручной мониторинг	Интегрировано с ERP-системой (автоматический мониторинг)
Реакция на рост закупочной цены сырья (>15%)	Время реакции: 30-45 дней (квартальная отчетность). Механизм: Запрос на дополнительное финансирование, поиск новых поставщиков «по факту».	Время реакции: 3-5 дней (срабатывание триггера). Механизм: Автоматическая активация альтернативного сценария (поиск новых поставщиков, перепрофилирование производства, корректировка ценовой политики).
Прогнозируемая маржинальность (в условиях шока: рост цены на 20%)	Базовая прибыль: 15%. При шоке: 4% (значительное падение из-за негибкости)	Базовая прибыль: 15%. При шоке (после активации адаптивного сценария): 9,5% (снижение, но с сохранением устойчивости)
Оборачиваемость оборотных средств (в кризис)	Снижение на 20-25% (из-за простоя, неликвида)	Снижение на 5-8% (за счет оперативной адаптации и поддержания производственного цикла)
Уровень замороженных активов	Высокий (резервный фонд, неликвидная продукция)	Оптимизирован (активы используются более гибко под текущие сценарии)
Общая устойчивость бизнеса к макрошокам	Низкая	Средняя / Высокая

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что внедрение риск-ориентированного подхода в процесс бизнес-планирования является императивом для современных хозяйствующих субъектов. Однако в ходе дискуссии необходимо выделить ряд концептуальных противоречий, требующих дальнейшего осмысления.

Во-первых, существующая литература по управлению рисками (например, подходы согласно стандартам COSO ERM или ISO 31000) зачастую избыточно бюрократизирована. На практике это приводит к тому, что малые и средние предприятия воспринимают бизнес-планирование как формальный процесс для получения кредита, а риск-менеджмент - как «внешнюю надстройку».

Наш подход, напротив, предполагает внедрение риск-индикаторов в оперативную деятельность, что вступает в противоречие с традиционной иерархической структурой управления, где планирование и управление рисками часто закреплены за разными департаментами.

Во-вторых, дискуссионным остается вопрос использования математического аппарата при оценке макроэкономических шоков. Мы предложили модель «рисковой поправки», однако стоит признать, что в условиях «экономики неопределенности» (по Ф. Найту) вероятность реализации тех или иных рисков зачастую невозможно квантифицировать с высокой точностью. Таким образом, количественные методы планирования должны быть дополнены качественными экспертными оценками, что повышает субъективность итогового документа.

В-третьих, необходимо затронуть вопрос «издержек адаптивности». Риск-ориентированное бизнес-планирование требует значительных затрат ресурсов на постоянный мониторинг рыночной среды и актуализацию сценариев.

Когда бюджеты жестко ограничены, большинство компаний просто отказываются от глубокого планирования в пользу тактики «реактивного выживания». Главный вопрос здесь чисто

экономический: где та грань, после которой содержание адаптивной системы обходится дороже самих убытков, которые она предотвращает?

Наш опыт показывает: дело не в том, чтобы нагородить еще больше сложных формул. Секрет кроется в автоматизации сбора данных через ERP-системы [3]. Поэтому спор об эффективности бюджетирования сегодня - это уже не экономика, а история про цифровую трансформацию бизнеса.

Здесь мы упираемся в классическую проблему, которую описал экономист Фрэнк Найт в работе «Риск, неопределенность и прибыль» [4]. Он четко разделял риск (где шансы известны) и неопределенность (где посчитать их невозможно). Наши оппоненты из лагеря строгих финансистов часто закрывают на это глаза и пытаются загнать непредсказуемое в сухие таблицы Excel.

На наш взгляд, планировать бизнес во время макроэкономических штормов нужно иначе. Здесь лучше работает концепция «хрупкости» и «антихрупкости», о которой писал Нассим Талеб. По его логике, попытки сделать точный прогноз там, где всё нестабильно, лишь создают иллюзию безопасности. В итоге компания становится только уязвимее перед внезапными ударами судьбы - теми самыми «черными лебедями» [5].

Именно поэтому наша «Матрица триггеров» ближе к гибким методам управления, перенесенным в финансы. Если авторы стандартов COSO ERM настаивают на жестком централизованном контроле, то мы скорее согласны с Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном (создателями сбалансированной системы показателей). Они справедливо замечают: стратегия должна быть привязана к операционным метрикам прямо сейчас, в режиме реального времени.

Впрочем, у такой гибкости есть и обратная сторона - цена адаптации. Как доказали Даниэль Канеман и Амос Тверски, исследуя поведенческую экономику, люди склонны паниковать в кризис (переоценивая риски) и расслабляться в спокойное время (игнорируя угрозы) [6]. Есть реальный шанс, что «адаптивное планирование» превратится из инструмента расчета в площадку для эмоциональных качелей менеджмента.

Чтобы этого избежать, риск-ориентированный план должен стать главным якорем здравого смысла. Его задача - уберечь команду от эмоций и искаженного восприятия реальности. Вместо споров о будущем он дает четкие, заранее прописанные инструкции: что именно делать при любом сценарии развития событий. Алгоритм заменяет интуицию, когда ставки слишком высоки.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, представляется возможным выделить ряд принципиальных положений, отражающих суть трансформации бизнес-планирования в текущих макроэкономических реалиях:

- 1) Проведенный анализ подтверждает, что классические методы бизнес-планирования, базирующиеся на инерционных долгосрочных прогнозах, теряют свою практическую ценность в периоды высокой турбулентности рынка.
В связи с этим, жизнеспособность хозяйствующего субъекта в современной среде напрямую зависит от перехода к риск-ориентированной модели планирования, где гибкость приоритетнее точности выполнения формальных плановых показателей.
- 2) В работе предложен авторский алгоритм, объединяющий инструментарий «Матрицы триггеров» с процедурой расчетной «рисковой поправки» денежных потоков. Данная комбинация позволяет перевести факторы неопределенности из категории «неуправляемых рисков» в формат конкретных управленческих сценариев, что дает возможность компании перейти от вынужденного реагирования на кризис к проактивному поведению.
- 3) В ходе работы было выявлено, что ключевой сложностью на пути внедрения адаптивного планирования выступает высокая стоимость информационного мониторинга и низкое качество первичных данных. Мы полагаем, что решение данной проблемы лежит в плоскости глубокой интеграции бизнес-планирования с корпоративными ERP-системами, что позволяет существенно сократить транзакционные издержки управления.
- 4) Установлено, что предложенная модель РОБП наиболее востребована в высокочувствительных и волатильных отраслях, подверженных разрывам логистических цепочек и смене рыночных условий.

Практическое применение данных разработок наиболее перспективно для предприятий, находящихся в эпицентре рыночной трансформации.

В качестве дальнейшего вектора исследований рассматривается разработка цифровых модулей для автоматизированного стресс-тестирования, способных элиминировать влияние субъективных когнитивных искажений в процессах принятия стратегических решений.

Литература

1. Васильцов В.С. Управление рисками бизнес-процессов промышленных предприятий: аналитические и прикладные аспекты // Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 51-57. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-51-59 EDN: KDWJEF.
2. Знаменский А.А. Влияние цифровизации на антикризисное управление предприятием // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 7. С. 61-65. EDN: WHNNPR.
3. Дьяков С.А., Ткачева Д.В. Влияние цифровой трансформации на антикризисное управление предприятием // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 340-344. DOI: 10.34925/EIP.2023.152.3.068 EDN: AKJWDH.
4. Найт Фрэнк Хейнеман. Риск, неопределённость и прибыль / пер. с англ. М. Я. Каждана; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Центр эволюц. экономики. М.: Дело, 2003. 359 с.
5. Талеб Нассим Николас. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / пер. с англ. Николая Караева. М.: КоЛибри: Азбука-Аттикус, 2014. 768 с. ISBN: 978-5-389-07579-5.
6. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / пер. с англ. Н. Колмаковой. М.: АСТ, 2014. 656 с. ISBN: 978-5-17-080053-7.