

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ**



**Г.И. ДЕМИДЧИК**

---

### **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

---

Возникновение риска как новой формы стратегического управления в хозяйственной деятельности приходится на середину 90-х гг. XX в., что было вызвано действиями ряда факторов и тенденций, радикально преобразовавших подходы к управлению рисками: глобализация мировой экономики, процессы дерегулирования, развития рынка производственных хозяйственных инструментов (фьючерсы, опционы, свопы и др.), информационно-технологическое развитие и др. К началу XXI в. управление риском стало стандартным элементом менеджмента.

В настоящее время методы управления хозяйственными рисками делятся на три группы:

1) *методы избежания риска*. Данные методы в наибольшей степени распространены в хозяйственной практике. Предпочтение этой группе методов отдают руководители, не желающие рисковать.

При использовании методов субъективных отказов хозяйственные руководители считают необходимым отказаться от услуг ненадежных партнеров, предпочитают работать с убедительно подтвердившими свою репутацию контрагентами, стараются не расширять круг партнеров по бизнесу. Однако отказ от действий, связанных с риском, из-за опасений в случае неблагоприятных последствий потерпеть неудачу в принципе невозможен в условиях расширенного производства;

2) *методы принятия риска*, предполагающие, что хозяйственный руководитель сознательно идет на риск и занимается бизнесом до тех пор, пока убытки от последствий наступивших рисков не приведут к невозможным потерям.

Данная группа методов управления рисками не представляется оптимальной, так как вероятный конечный результат — отрицательная прибыль — не соотносится с целью бизнеса. Очевидно, что основные просчеты в данном случае заключаются в отсутствии соответствующего анализа состояния риска и его динамики, факторов риска и гибкого реагирования на изменившиеся условия;

3) *методы выявления, оценки, разработки и внедрения мер по минимизации хозяйственных рисков*. Это редко применяемая стратегия поведения в фирме. Причинами этого следует считать следующие проблемы в социальной экономике Республики Беларусь:

---

*Геннадий Иосифович ДЕМИДЧИК, соискатель Белорусского государственного аграрного технического университета.*

отсутствие в коммерческой среде достаточного количества положительных результатов ведения бизнеса, построенных на научной основе;  
 нежелание хозяйствующих субъектов изучать зарубежный опыт ведения бизнеса и применять его положительный опыт на своем предприятии;  
 низкая культура коммерческой (хозяйственной) деятельности;  
 отсутствие информационной инфраструктуры, позволяющей вычлени основные факторы риска в той или иной области хозяйственной деятельности;

потенциальные возможности получения прибыли и сверхприбылей безотносительно к рыночной ситуации (криминальные и полукриминальные секторы бизнеса как наиболее прибыльные; связи с коррумпированными чиновниками, позволяющие получать значительные преимущества; махинации при приватизации и использовании госбюджетных средств и т. д.).

Анализ литературы по исследуемой проблеме позволил выявить совокупность методов управления хозяйственными рисками, которые применяются на практике и делятся на четыре основные группы (рис. 1).

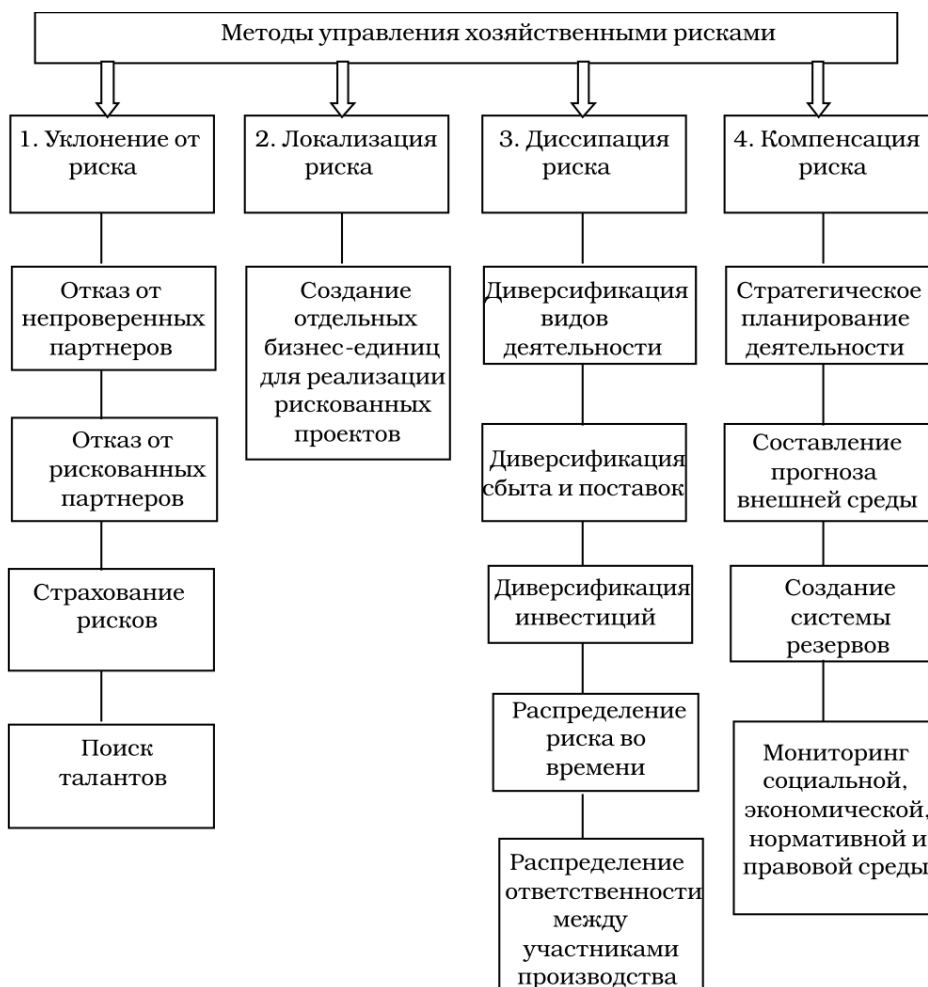


Рис. 1. Методы управления хозяйственными рисками в деятельности предприятия

1. *Уклонение от риска* — наиболее распространенная группа методов в хозяйственной практике. Его используют хозяйственные руководители, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руководители этого

типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с проверенными контрагентами, потребителями и поставщиками.

Другая возможность уклонения от риска — перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий или поиску гарантов, полностью переключая на них свой риск. При использовании метода аутсорсинга риска ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию (другой субъект). При этом чаще всего такая передача ответственности осуществляется на основе договора.

Одним из вариантов аутсорсинга является факторинг. В факторинговых операциях участвуют три стороны: 1) факторинг-посредник, которым может быть коммерческий банк, 2) специализированная факторинговая фирма, 3) поставщик и покупатель.

2. *Методы локализации риска* используют в тех сравнительно редких случаях, когда удается достаточно точно вычленивать и идентифицировать конкретные источники риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать источники риска контролируемыми и снизить уровень общего риска хозяйствующего субъекта.

Локализацию как метод управления риском давно применяют многие крупные производственные фирмы при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения.

3. *Методы диссипации риска* целесообразно относить к более гибким инструментам управления. Основным методом диссипации состоит в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Предприятие имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия.

К группе методов диссипации управления риском следует также относить различные варианты диверсификации:

диверсификация деятельности, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т. п.;

достаточно хорошо изученный в маркетинге метод управления рисками, обретение экономической устойчивости и самостоятельности;

диверсификация рынка сбыта, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-бытовую программу в целом;

диверсификация закупок сырья и материалов, представляющих собой взаимодействие со многими поставщиками, позволяет ослабить зависимость предприятия от его окружения, ненадежных отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих. При нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе объективным (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т. п.) причинам, предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Еще одно направление противодействия различным угрожающим ситуациям, связанное с созданием механизма предупреждения опасности, представлено группой методов компенсации риска.

4. *Методы компенсации риска* по виду воздействия относят к предупреждающим методам управления рисками (в теории автоматического

управления этому соответствует термин «управление по возмещению»). К сожалению, эти методы, как правило, более трудоемки и требуют большой предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения.

К наиболее эффективным методам этой группы относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования. Как средство компенсации риска оно будет эффективным тогда, когда процесс разработки стратегии пронизывает все сферы деятельности предприятия.

Разновидностью этого метода можно считать метод прогнозирования внешней экономической обстановки. Поскольку такие прогнозы требуют отслеживания текущей информации о соответствующих процессах, то следующим эффективным методом в этой группе управления рисками следует считать мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды.

Существенным подспорьем здесь может стать информатизация — приобретение актуализируемых компьютерных систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, заказ соответствующих услуг в консалтинговых фирмах.

Полученные данные позволяют обнаруживать и постоянно отслеживать новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно готовиться к изменениям в нормативных актах, предусматривать необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, корректировать фактические и стратегические планы.

Следует отметить, что могут иметь место и незапланированные риски, потери от которых придется возмещать любыми имеющимися ресурсами. Для таких случаев желательнее создавать *страховой резервный фонд*. Этот фонд исключается из оборотных активов, поэтому необходимо определить их оптимальный уровень, например исходя из прошлого опыта рискованных ситуаций производственной структуры, поскольку единого общепринятого критерия нет.

*Резервирование средств* как метод управления рисками заключается в том, что хозяйственный руководитель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств. Это не обязательно может быть накопленная прибыль, находящаяся на расчетном счете в банке, это могут быть высоколиквидные ценные бумаги (например, банковские векселя).

В зависимости от назначения резервные фонды могут создаваться в натуральной или денежной форме. Агропромышленные комплексы, сельскохозяйственные организации и другие предприятия могут определять размер резервных средств с помощью нормирования на случай срыва поставок с целью предотвращения остановки производства.

Резервные фонды в денежных средствах создаются в следующих случаях: возникновение непредвиденных расходов, например связанных с изменением тарифов и цен;

срочное покрытие кредиторской задолженности;

покрытие расходов при ликвидации хозяйствующих субъектов и др.

*Резервирование средств как метод управления рисками* предприятий очень близок к страхованию, сосредоточенному внутри самого предприятия. Этот метод предполагает, что текущий ущерб покрывается за счет средств резервных фондов, специально созданных для этих целей.

Комбинируя методы управления хозяйственными рисками в различных сочетаниях, можно достичь минимального для конкретной производственной структуры уровня затрат управления рисками.

Применение методов управления рисками предполагает разработку механизма управления рисками. Предпосылки разработки механизма управления рисками:

– более пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться после начала мирового финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в Беларуси;

– использование механизмов управления рисками позволило предприятию без внедрения сложных и дорогостоящих методик существенно повысить эффективность своей финансово-хозяйственной деятельности;

– данные опросов показали, что современные коммерческие структуры испытывают потребность в управлении рисками — большинство хозяйственных руководителей оценивает риски на интуитивном уровне (см. перечень);

### Результаты опроса руководителей ГО «Минскптицепром»

<i>Ответы на вопрос «Как Вы оцениваете риски?»</i>	<i>Процент хозяйственных руководителей, положительно ответивших на вопрос</i>
Используются формальные процессы оценки рисков	11
Хозяйственные руководители оценивают риски исходя из своего опыта и знания	50
При принятии решений в условиях неопределенности для оценки рисков привлекаются сторонние эксперты	5
Используются все перечисленные выше методы	12
Мы не оцениваем риски	22

– существующие методы оценки рисков и соответствующие им методы управления применяются в основном для инвестиционных проектов, применительно к производственной деятельности используются различные интегральные методы, объединяющие различные типы рисков в единый показатель, исходя из которого и назначается метод управления. На наш взгляд, данный подход неприменим для коммерческих структур, поскольку каждый риск и его определяющий фактор нужно диверсифицировать и управлять ими отдельно;

– формируя механизм управления хозяйственными рисками, необходимо учитывать то обстоятельство, что существующие методы оценки риска в большей степени адаптированы к деятельности крупных структур. В литературе не описано ни одного метода оценки риска с четкими и ясными формулировками именно для коммерческой деятельности.

Нами предлагается следующая последовательность процесса управления хозяйственными рисками (рис. 2).

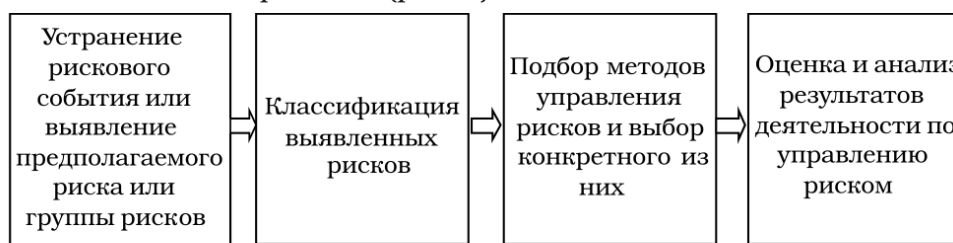


Рис. 2. Последовательность управления хозяйственными рисками

Принципиальное отличие предполагаемого подхода состоит в том, что знать о возможном наступлении риска хозяйственному руководителю необходимо, но далеко не достаточно. Важно установить, как влияет на результаты деятельности конкретный вид риска; провести классификацию выявленных рисков; оценить вероятность того, что некоторое событие дей-

ствительно произойдет и каким образом оно повлияет на экономическое положение и конкурентоспособность предприятия.

Выбор методов управления рисками обычно сводится к поиску метода, наиболее доступного по средствам и затратам времени. Оценка результатов также в основном производится постфактум и не носит систематического характера.

Исходя из разработанной классификации хозяйственных рисков, процесса управления хозяйственной деятельностью, существующих экономических подходов к управлению рисками и финансовыми потоками хозяйственной деятельности, мы предлагаем представить механизм управления хозяйственными рисками следующим образом (рис. 3).



Рис. 3. Содержание механизма управления хозяйственными рисками

Хотелось бы обратить внимание на основные этапы разработанного механизма, акцентировав внимание на его теоретической новизне и практической применимости в хозяйственной деятельности.

На этапе выявления рисков определяются основные виды деятельности хозяйствующего субъекта, нуждающиеся в снижении риска. Любое управленческое решение основывается на информации, при этом важное значение имеет ее качество.

Следующий этап предполагает проведение классификации выявленных хозяйственных рисков. Мы считаем, что этот этап необходим для понимания специфики изучаемой рискованной ситуации. Без детальной классификации хозяйствующему субъекту невозможно правильно провести анализ производственной структуры и подобрать метод управления риском.

Специфика данного этапа связана не только с общими особенностями системы классификации рисков, но и с его значением как информационной основы для использования механизма управления риском. На этом этапе может быть получена информация о возможности реализации риска и его последствиях.

На следующем этапе анализируется производственная структура с учетом оценки каждого выявленного риска. Первоначально получается информация о качественной характеристике рискованности хозяйственного руководителя, затем выделяются риски, присущие конкретной производственной структуре. Они оцениваются, применительно к каждому из них разрабатывается метод управления, оценивается эффективность выбранного метода.

Одной из важных составляющих этого этапа является анализ первичной документации и управленческой отчетности.

Работа с документацией предприятия важна для выявления факторов хозяйственного риска, так как в документах фиксируются все произошедшие инциденты, приведшие к убыткам, а также события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению уровня риска. Убытки предприятия, возникающие вследствие наступления непредвиденных событий, вначале фиксируются в актах, а затем отражаются в бухгалтерской отчетности.

Анализ финансовых документов предприятия — баланса и отчета о прибылях и убытках — дает возможность сравнить его основные финансовые показатели с данными предыдущих лет, выявить негативные тенденции и факторы риска в финансово-коммерческой деятельности предприятия.

Логическим дополнением данного этапа является совокупность аналитических таблиц, составляемых по результатам каждого пункта. Это позволяет унифицировать процедуру управления хозяйственными рисками.

Представленные математические модели включены в расчет коэффициентов и показателей риска. Один из наиболее распространенных подходов к количественной оценке риска:

$$P = Hn p,$$

где  $P$  — количественная оценка риска;  $Hn$  — величина потерь;  $p$  — вероятность наступления рискованного события.

Одна из самых популярных методик в системе управления хозяйственными рисками позволяет рассчитать величину максимально возможных потерь с заданной вероятностью и в течение определенного периода.

На практике целесообразно использовать подход, учитывающий имущественное положение менеджера (хозяйственного руководителя)

$$r = Hn_{\max} k,$$

где  $r$  — имущественное положение менеджера (хозяйственного руководителя);  $Hn_{\max}$  — максимально возможные потери;  $k$  — объем собственных финансовых ресурсов производственной (хозяйственной) структуры.

Применение зарубежных методик оценки риска и прогнозирования банкротства коммерческих структур в условиях Беларуси нецелесообразно. Система управления рисками в Республике Беларусь обладает своими особенностями. В частности, это недостаток финансовых инструментов, применяемых для управления рисками, а также статистики по котировкам финансовых инструментов, что связано с их недостаточной ликвидностью или отсутствием рынка по ним.

Далее идут этапы подбора и разработки новых методов управления риском, адекватных получаемым характеристикам. Для каждого установленного риска разрабатывается собственный метод управления. Рассмотрим существующие методы управления рисками и оценим возможность их применения для управления хозяйственными рисками.

Анализ научных трудов отечественных и зарубежных исследователей теории и практики минимизации риска, текущего состояния и тенденций развития отечественной экономики, проблем и особенностей деятельности предприятий подтверждает актуальность и своевременность разработки механизма управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования и подчеркивает необходимость его внедрения в практику деятельности функциональных подразделений предприятия, так как отказ от инновационной деятельности, реализации новых бизнес-идей и проектов — тупиковый путь, который рано или поздно приведет к застою. В этом случае хозяйствующий субъект обрекает себя на применение рутинных методов хозяйствования, повышая тем самым шансы на потерю конкурентоспособности и реальное банкротство.

Хозяйственный риск — это процесс, складывающийся из двух составляющих: неопределенности и предпочтения, связанных с выбором, в ходе которого есть возможность качественно и количественно оценить вероятность достижения цели или планируемого результата, неудачи или отклонение от заданной цели.

Для обоснованного выбора наиболее эффективных методов управления рисками необходима систематизация критериев классификации хозяйственных рисков и видов риска, что позволит не только сократить возможные потери, но и принять управленческие решения, ведущие к снижению риска в долгосрочном периоде. Предложенные методы управления хозяйственными рисками предприятий обеспечивают решение задач по минимизации риска и совпадению целевых финансово-экономических показателей с фактическими.

Под процессом управления хозяйственным риском понимается деятельность, включающая подготовку и реализацию рациональных управленческих мероприятий с целью снижения и прогнозирования в будущем опасности от неправильного управленческого действия, неточного предварительного прогноза и уменьшения негативных последствий от нежелательных событий в ходе выполнения поставленных задач или стратегического планирования.

На каждом этапе управления хозяйственным риском используются свои методы управления, а результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, так как знание, полученное на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы управления рисками, но и сами цели управления рисками.

Исходя из разработанной классификации хозяйственных рисков, этапов и методов управления рисками и существующих в экономической науке подходов к управлению рисками, мы предлагаем следующий механизм управления хозяйственным риском:



- выявление рисков, присущих исследуемому направлению деятельности производственной структуры;
- применение классификации к выявленным хозяйственным рискам;
- анализ коммерческой (хозяйственной) структуры с учетом оценки каждого выявленного риска (качественная и количественная оценка внешней и внутренней среды, анализ масштабов и структуры бизнеса, анализ предыдущих ситуаций, связанных с риском, анализ основных методов снижения риска и потерь предприятия, анализ первичной документации и управленческой отчетности);
- оценка каждого выявленного риска;
- подбор и разработка новых методов управления риском, адекватных полученным характеристикам риска;
- ранжирование методов управления рисками и выбор программы, требующей минимума суммарных затрат и имеющей максимальный положительный эффект для предприятия;
- контроль за эффективностью действий по управлению рисками;
- корректировка на будущее действий по управлению рисками.

Предложенный механизм управления хозяйственным риском является наиболее адекватным условиям переходной экономики, используя который, предприятия могут реально повысить эффективность своей финансово-экономической деятельности.

Апробация методов и механизма управления хозяйственным риском на ГО «Минскоблштицепром» позволила применить практические рекомендации, выявить присущие ему риски и минимизировать потери, что привело к стабилизации экономической ситуации и увеличению прибыли.

#### **Литература**

1. Ернова, Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия: учеб. пособие / Г.В. Ернова. — СПб., 2011.
2. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учеб. пособие / А.С. Шапкин. — 4-е изд. — М.: Дашков и К°, 2009.

*Статья поступила  
в редакцию 05.07. 2012 г.*

**В.Ю. БЫЛИНА**

### **ВЫБОР НАИЛУЧШЕГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРОДАЖ**

В современном динамично развивающемся мире предприятиям приходится постоянно сталкиваться с изменяющейся рыночной конъюнктурой. Изменение спроса на продукцию может быть вызвано различными факторами, такими как изменение емкости рынка, ухудшение жизненного уровня населения, законодательные нововведения и др. Прогнозировать продажи исключительно методами экспертных оценок, которые основываются на субъективном мнении специалистов, являющихся экспертами в опреде-

*Виталий Юрьевич БЫЛИНА, магистрант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета.*

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.