

личных сторон организации труда в функциональных отделах, подразделениях, работников разных профессиональных и должностных групп, а также отдельных исполнителей и, следовательно, определить в каждом конкретном случае приоритетные направления и комплекс мер по совершенствованию организации управленческого труда.

*А.А. Быков, д-р экон. наук,  
Е.Н. Лапченко  
БГЭУ (Минск)*

## **КЛАССИФИКАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ РИСКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Традиционно для оценки уровня экономической безопасности предприятия используют систему финансово-экономических показателей, характеризующих уровень рентабельности, платежеспособности и других параметров. Несмотря на ряд преимуществ, таких как простота расчета и доступность информации, такая оценка экономической безопасности не позволяет сравнивать эффективность различных мер по ее обеспечению и сопоставлять затраты на реализацию мер с результатами. Управление экономической безопасностью предприятия на основе риск-ориентированного подхода лишено отмеченных недостатков, но требует значительных усилий менеджмента по выявлению, оценке и систематизации хозяйственных рисков. Предложенная ниже классификация рисков предприятия позволит их систематизировать и выбирать подходящие методы для их описания и измерения.

Для описания риска используется так называемый «треугольник риска», включающий событие, его последствия и вероятность (Холмс Э. Риск-менеджмент. – М., 2007). Каждое событие, потенциально являющееся источником риска, можно описать тремя параметрами: потенциальный доход для компании (Д), вероятность получения дохода (р), потенциальный ущерб для компании (У). Вероятность ущерба (р') будет соответственно рассчитываться как (1-р). «Треугольник риска» позволяет выделить два параметра для классификации рисков:

1) какие ожидаемые последствия данного события будут доминировать – положительные (доход) либо отрицательные для компании (ущерб);

2) какова вероятность события – высокая либо низкая. В случае высокой вероятности события, даже при незначительном потенциальном ущербе, цена риска значима, то же справедливо и для ожидаемых доходов. События с низкой вероятностью реализации значимы, если способны принести доход или ущерб, сопоставимый с доходами или капиталом компании.

Представленная классификация вероятностных событий позволяет сформировать матрицу потенциальных источников доходов и потерь компании (рисунк). В четырех квадрантах матрицы представлены различные по соотношению события: «вероятность – доход – риск», примеры которых целесообразно рассмотреть подробнее.

Характеристики события как потенциального источника рисков		Вероятность		Источник событий
		высокая	низкая	
Послед- ствия	Ущерб выше дохода	<b>2</b> <b>Кризисные</b>	<b>3</b> <b>Чрезвычайные</b>	Преимущественно среда (внешняя и внутренняя)
	Доход выше ущерба	<b>1</b> <b>Целевые</b>	<b>4</b> <b>Поисковые</b>	Преимущественно решения менеджеров

*Рис. Матрица источников рисков*

Квадрант 1 – целевые события – включает события, потенциально приносящие доход предприятию, например, продажа продукции, заключение прибыльного контракта, реализация перспективного инвестиционного проекта. На реализацию подобных событий нацелена большая часть управленческих решений менеджеров. Риск таких решений определяется ущербом, возникающим в случае нереализации запланированного события (например, в случае недостаточно высокого спроса на новый продукт затраты на его проектирования могут рассматриваться как ущерб), но, как правило, планируемые доходы превышают ожидаемые риски.

Для обоснования целевых решений компании используется широкий спектр методов, разработанных теорией принятия решений, – теория игр, стохастическое моделирование, метод дерева решений и др. При высокой цене риска выбор оптимального целевого решения проводится с учетом склонности менеджера к риску, а при незначительной цене рисков их можно игнорировать.

Квадрант 2 – кризисные события – объединяет угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды предприятия, вероятность реализации которых высока, либо они уже реализованы (например, ожидаемый рост цен на элементы затрат, ожидаемое снижение спроса, неплатежи клиентов), при этом риск обычно превышает ожидаемые благоприятные последствия. Решения по управлению кризисными событиями обычно сводятся к минимизации негативных последствий их реализации, их методическое обеспечение разрабатывается в рамках антикризисного менеджмента. В прогнозировании развития кризиса целесообразно принять самый неблагоприятный сценарий, а решения направлять на минимизацию текущих потерь даже за счет сокращения будущих доходов. Для обоснования решений в антикризисном менеджменте обычно используются простые методы, не учитывающие вероятности.

Квадрант 3 – чрезвычайные события – включает события с низкой вероятностью реализации и высоким ожидаемым ущербом, которые называют «чистыми рисками». К чистым рискам относят поломки оборудования, последствия стихийных бедствий, аварий в технике, крупных финансовых кризисов. Предприятию достаточно сложно самостоятельно просчитывать вероятность наступления подобных неблагоприятных событий, поэтому для оценки чистых рисков и обоснования решений по управлению ими обычно используют нормативный и экспертный методы (соблюдение инструкций по условиям и срокам эксплуатации сложного оборудования, привлечение экспертов для определения вероятности дефолта).

Большинство чистых рисков страхуется, причем многие внесены в перечень обязательного страхования и, следовательно, не являются предметом риск-менеджмента на предприятии.

Квадрант 4 – поисковые события – объединяет события, потенциально способные принести предприятию очень высокие доходы, но вероятность наступления которых низка. Бизнес, ориентированный на достижение поисковых событий называют венчурным; как правило, он связан с инновационной деятельностью предприятия, но аналогичный уровень риска характеризует, например, геологоразведочные работы. На сегодняшний день не существует методик для оценки потенциальных финансовых результатов венчурной деятельности, основное внимание в крупных корпорациях уделяется быстрому и повсеместному внедрению ее положительных результатов, что обеспечивает окупаемость затрат на провальные в коммерческом отношении проекты.

Применение разработанной классификации рисков позволит создать интегрированную модель управления экономической безопасностью предприятия, позволяющую обобщить угрозы его устойчивому функционированию, оценить количественные последствия реализации угроз и сформировать единый бюджет мер, направленных на обеспечение экономической безопасности предприятия.

*А.Ф. Веренич, канд. с.-х. наук, доцент,  
В.С. Филипенко, канд. экон. наук, доцент  
ПолесГУ (Пинск)*

### **СОСТОЯНИЕ ПОЙМЕННЫХ ЗЕМЕЛЬ И ИХ РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**

Сравнительно низкая урожайность естественных пойменных лугов рек Припять, Горынь и Стырь объясняется неудовлетворительным водным режимом, который складывается на их поймах, и отсутствием должного ухода. В зоне Полесья около 40 % немелиорированных угодий переувлажнены, закустарены, заболочены, засорены и нуждаются в проведении поверхностного и коренного улучшения.

Положение усугубилось тем, что планируемые ранее агротехнические работы уже десятилетиями не выполняются. За последние годы значительно сократилась продолжительность весенних паводков, и в ряде мест прекратилось отложение ила и приход с ним питательных веществ. Это накладывает свой отпечаток не только на продуктивность травостоев, но и вызывает нарушение режимов поемности почвенного покрова. Все это, в свою очередь, привело к ухудшению ботанического состава травостоев как на повышенных элементах рельефа поймы, так и на межгрядных понижениях.

В последние годы на естественные сенокосы и пастбища практически не вносились минеральные удобрения. Проводимые во многих хозяйствах способы залужения для создания культурных сенокосов и пастбищ при коренном улучшении естественных угодий в условиях поймы оказались в большинстве