

пользуемого при проведении финансово-экономического анализа транспортных и логистических фирм. Основная причина обращения к данной тематике связана с неудовлетворенностью практикующих менеджеров уже существующими методиками финансового анализа. Поэтому полученные результаты, проверенные на статистических данных и сформулированные в виде программного обеспечения, должны вызвать интерес, по нашему мнению, не только в экономической научной среде, но и у менеджеров-аналитиков различного уровня.

#### **Список цитированных источников**

1. Дородников, В.Н. Управление запасами на предприятии: учеб. пособие – Новосибирск.: НГАЭиУ, 2008
2. Лукинский, В.С. Модели и методы теории логистики: 2-е издание. – СПб.: Питер, 2008.
3. Метод главных компонент: методические указания / Под ред. Л.А. Мишина; Саратовский государственный технический университет, 2001. – 20 с.
4. Склад и логистика / А.В. Черновалов [и др.]; под ред. А.В. Черновалова. – Минск: Из-во Гревцова, 2009. - 360 с.
5. Черновалов, П.А. Приемы совершенствования прогнозирования страхового запаса // Вычислительные методы, модели и образовательные технологии: материалы Международной научно-практической конференции. – Брест: Изд-во БрГУ им. А.С. Пушкина. 2015, с. 157-160
6. Черновалов, П.А. Развитие методов прогнозирования неплатежеспособности фирм в рамках логистических сетей на примере Брестской области // Вестник Брестского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2016. – № 1, – С.140-148.

УДК 65.011.8

**Черняк М.С.**

**Научный руководитель: доцент Козинец М.Т.**

### **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Современное состояние экономики Республики Беларусь и наличие большого количества неразрешенных проблем показали низкую эффективность принятых управленческих решений. Ввиду сложившихся условий предприятия ежедневно сталкиваются с трудностями в ведении своей деятельности, подвергаются рискам и угрозам. Так как в последнее время становится все сложнее оставаться конкурентоспособными не только на внешних рынках, но и на внутреннем в связи с сокращением спроса из-за снижения доходов населения, то видится целесообразным рассмотреть варианты выходов из непростых для предприятий ситуаций. В обобщенном виде для любого предприятия или организации управление рисками будет заключаться в процессах выявления, анализа и реагирования на риски, которые представляют собой угрозу прибыли, имуществу или репутации. Предполагается, что частично разрешить эти вопросы поможет использование принципов риск-менеджмента при принятии управленческих решений.

В определении предпринимательской деятельности отмечается, что осуществляется она с целью получения прибыли или дохода и на свой риск. Таким образом, предпринимательство и риск неразрывны между собой, поскольку

ку изначально невозможно абсолютно точно предугадать, как будут развиваться события. Данное явление хорошо отражает известная фраза «кто не рискует, тот не пьет шампанского», вошедшая в речевой оборот с легкой подачи европейских автогонщиков, ради победы и сопутствующих привилегий рискующих собственной жизнью. Однако в действительности случается, что некоторые рискованные проекты, предполагавшие большую прибыль, заканчиваются для предприятий полным крахом. Поэтому во избежание катастрофических для предприятия последствий необходимо перед принятием решения грамотно оценить ситуацию, имеющиеся риски и вероятности их возникновения.

В зарубежной практике управление риском уже вошло в ряд обязательных для устойчивого развития элементов управления. К сожалению, в Республике Беларусь лишь некоторые предприятия имеют в своей структуре отдел управления рисками: данная деятельность, в основном, характерна у нас для банковской сферы. Поэтому видится целесообразным предложение о внедрении данного вида управленческой деятельности белорусским компаниям.

Предприятия так или иначе периодически сталкиваются с непростыми ситуациями в ходе своей деятельности, однако руководство само выбирает способ реагирования на них: реактивный или проактивный. Первый предполагает принятие решений после совершения какого-то неблагоприятного события, второй – его предупреждение. Недаром врачи говорят, что лучшее лечение – это профилактика, поэтому далее будут рассмотрены предупредительные меры по отношению к рискованным событиям.

В общем смысле риском является неопределенное внешнее или внутреннее событие, влияющее на достижение целей компании. Каждый риск имеет понятные причины и последствия и выражается через ущерб или вероятность [1,2]. Понятие риска неразрывно связано с понятием неопределенности, а иногда возможно рассмотрения этих терминов как синонимов. Под неопределенностью необходимо понимать неполноту или недостаточную ясность информации о какой-либо деятельности или ее результатах, неполное знание о чем-либо. Неопределенность объективно присуща любой финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта. В связи с близким смысловым значением данных понятий некоторые авторы разграничивают их по объему информации об исследуемом объекте или ситуации. Один из основоположников теории рисков, экономист Ф. Найт полагал, что термин риск необходимо использовать в тех случаях, когда известно распределение случайной величины, с помощью которой моделируют рискованную ситуацию. То есть, если возможно количественно и качественно определить степень вероятности того или иного события, то говорить следует о риске, если нет – о неопределенности [3].

Целью риск-менеджмента не является полное избежание риска, как это может показаться на первый взгляд. Истинно верным результатом будет принятие взвешенного решения, адаптированного под конкретную ситуацию. В одном случае целесообразно будет полностью отказаться от риска, в другом, наоборот, рискнуть, и даже в большем объеме, чем предполагалось ранее.

Преимущество управления рисками заключается не только в более осмысленном и цельном управлении деятельностью предприятия, но и в положительном отношении со стороны банков, страховых компаний, иностранных инвесторов, контрагентов и других субъектов хозяйственных отношений. Также управление рисками помогает трезво и глубже оценить ситуацию в

компании. Так как риску подвержены все элементы управления на предприятии, то и подход к его управлению должен носить системный характер, который в обобщенном виде заключается в следующих этапах и элементах:

1. Выявление рисков.
2. Анализ и приоритизация.
3. Реагирование.
4. Мониторинг и пересмотр.
5. Культура управления рисками.

Первым этапом в системе управления рисками является **выявление рисков**. Необходимо понимать, что препятствием на этом шаге могут стать различные ментальные ловушки, возникающие в процессе принятия решений. Во-первых, на выявление рисков влияет сама личность руководителя, его опыт, образование, привычки. Некоторые риски могут остаться вовсе незамеченными и помещенными в «серую зону», поэтому оценкой рисков должен заниматься не один человек, а весь коллектив с установленной долей ответственности. Также из-за чрезмерного оптимизма возможна переоценка возможностей и недооценка угроз, времени, бюджета. Возможна и немного другая ситуация: иллюзия контроля, когда свои риски не замечаются, а чужие переоцениваются. Это происходит из-за убеждения, что меньше подвержено риску то, что находится под нашим контролем. Также руководители могут недооценивать риски, обещающие большую выгоду, или вообще ищут только те факты, которые подтверждают существующую позицию и видение ситуации, не уделяя должного внимания попыткам их опровергнуть. Незрелость риск-менеджмента в управлении предприятием подтверждает отрицание необходимости развития компетенций по управлению рисками среди сотрудников. Существует опасная тенденция убеждать себя и других в том, что уже принятое решение было верным, несмотря на новые результаты.

Выявление и проработка рисков должна происходить во всех отделах организации, так как общение с коллегами позволяет выявить риски, касающиеся специфики каждого отдела. Для получения данных о рисках могут использоваться опросники, групповые семинары или интервью. Собранная информация должна быть задокументирована и сведена в реестр рисков.

Следующим этапом в оценке рисков является **приоритизация** – анализ для определения наиболее критичных рисков с точки зрения вероятности и ущерба. Приоритизация рисков позволяет сузить диапазон и выделить узкий спектр потенциальных рисков, на которых руководству необходимо фокусироваться. Для определения уровня рисков необходимо установить размер потенциального ущерба, который может измеряться не только в денежном выражении, но и с точки зрения ухудшения репутации компании. Вероятность наступления ущерба – вероятность риска зависит от истории реализации риска в прошлом, уровня неопределенности и сложности процессов.

Для каждого риска определяется **категория ущерба**:

1. **Высокий** – реализация риска может привести к существенному снижению стоимости компании, существенным незапланированным дополнительным расходам или репутационному ущербу компании (некоторое количество негативных публикаций в СМИ).

2. **Средний** – реализация риска может привести к среднему снижению стоимости компании, несущественному репутационному ущербу, однако не потребовать существенных дополнительных расходов со стороны компании.

3. **Низкий** – реализация рисков в данной категории может привести к незначительному снижению стоимости компании.

Также определяется вероятность наступления такого ущерба:

1. **Высокая** – риск уже неоднократно реализовывался в прошлом (X количество раз за последний год), есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние/внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение следующего года

2. **Средняя** – риск, вероятно, реализуется в течение года; в прошлом реализовывался не чаще 1 раза в год.

3. **Низкая** – низкая вероятность, что риск реализуется в течение года; за последние 2-3 года не реализовывался.

На основании критериев оценки формируется карта рисков, которая позволяет представить общую картину руководству компании, предварительно расставив приоритеты для распределения ресурсов для управления рисками и распределить ответственность за риски среди руководителей.

**Реагирование на риски** – разработка и внедрение мероприятий или изменений, которые могут исключить либо снизить уровень риска. Для мероприятий, разработанных на этапе управления рисками, необходимо определить предварительные сроки внедрения и согласовать ответственных, выделить дополнительные ресурсы для реагирования риска в случае необходимости. Выбор способа управления риском должно быть экономически обосновано.

К способам минимизации риска относят:

1. **Избежание риска** – выбор альтернативного варианта с наименьшим уровнем риска, отказ от реализации проекта или выхода на новый рынок.

2. **Перенос (перераспределение) риска** – передача риска другой стороне, например, перераспределение финансовых рисков путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга, позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей компании. При этом необходимо учитывать, что репутационный риск не всегда возможно перенести.

3. **Снижение риска** – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска. К примеру, это может проявляться в предупредительных мерах, принимаемых на ранних стадиях создания проекта, которые позволят снизить негативные последствия в случае реализации риска в будущем (проведение проверок проектов, контроль поставок товара и др.).

4. **Принятие риска** – компания допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

Так как риски компании не статичны, мониторинг выявленных рисков проекта является важным элементом управления рисками. **Мониторинг рисков** – это непрерывное наблюдение и периодический пересмотр рисков проекта с целью корректировки их оценок, выявления новых рисков и отслеживания статуса мероприятий по снижению рисков.

Мониторингу должны быть подвергнуты:

1. Сделанные оценки вероятности риска.

2. Ожидаемая величина риска.

3. Составленные планы управления рисками и имеющиеся ресурсы для управления рисками.

4. Прочие факторы, способные повлиять на значимость рисков.

Периодически необходим пересмотр оценок рисков и мероприятий, который позволяет ответить на вопросы, насколько оценка риска остается актуальной, насколько эффективны оказались мероприятия, не наблюдается ли новых угроз.

В организации необходимо поддерживать высокий уровень **культуры управления рисками**, которая бы способствовала выявлению, оценке и снижению рисков, а также открытой коммуникации о рисках. Этому может препятствовать отсутствие поддержки на уровне руководства, а также страх сотрудников открыто обсуждать информацию о рисках, нежелание брать ответственность за конкретные риски на себя. Еще одним препятствием на пути достижения высокой культуры управления рисками может быть восприятие управления рисками как слишком сложного побочного процесса.

Для преодоления данных барьеров и развития культуры управления рисками внутри компании необходимо определять ответственных в компании за основные виды рисков, включить компетенции по управлению рисками в индивидуальные планы развития сотрудников. Сами процессы управления рисками и принятия решения должны быть связаны, создана система поощрения и премирования сотрудников, которые открыто выявляют и предотвращают риски до их наступления.

Существуют золотые правила управления рисками:

1. Управление рисками – ответственность каждого сотрудника в компании.
2. Цель управления рисками – не полное устранение рисков, а их своевременное выявление и выбор правильного способа управления для достижения стратегических целей компании.
3. Управление рисками – это на 10% процесс и на 90% культура.
4. Предпринимательство – не существует бизнеса без рисков, существуют организации, которые игнорируют свои риски.
5. Невозможно предугадать все риски, компания должна быть готова к неопределенности [4].

Исходя из вышесказанного, управление рисками – это не только полезный, но и необходимый элемент менеджмента предприятия, позволяющий дать реальную оценку существующей ситуации. Понятие риска неразрывно связано с предпринимательством, ведь оно предполагает осуществление деятельности от своего имени и на свой риск, а функционирование предприятия в рыночной хозяйственной среде осуществляется в условиях неполноты информации и неопределенности протекания экономических процессов. Очевидно, что при принятии управленческих решений необходимо учитывать существующие риски, а сам процесс требует соответствующих специальных знаний и навыков. Тем не менее, наличие рисков при ведении деятельности предполагает не только опасность, но также и возможность получения прибыли и других выгод для предприятия.

#### **Список цитированных источников**

1. Балдин, К.В. Риск-менеджмент: учебное пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Гардарики, 2005. – 285 с.
2. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
3. Управление рисками/Коллектив авторов НОМ // Курс лекций –Москва, 2011. – 142 с.
4. Курс «Управление рисками для предпринимателей»//Сайт Национального Открытого Университета «ИНТУИТ». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/4456/715/info> . – Дата доступа 04.03.2016.