

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

И. И. Зыкун

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Н. П. Драгун

На сегодняшний день наиболее эффективным вспомогательным инструментом любого предприятия для повышения финансовой устойчивости и надежности является комплексная реализация выработанных мероприятий и процедур по управлению рисками. В последние годы проблеме управления рисками уделяется все больше внимания. Причем не только в теоретическом плане, но и на практике руководители многих предприятий и организаций (не только финансовых, но также производственных и сферы услуг) приступили непосредственно к реализации систем управления рисками на предприятии.

В условиях политической и экономической неустойчивости степень риска возрастает. Высокая степень риска какого-либо проекта заставляет разработчика искать способы его снижения.

Основными способами уменьшения риска могут быть:

- привлечение к разработке проекта компетентных партнеров, компаньонов и консультантов;
- глубокая предпроектная проработка сопутствующих проблем;
- прогнозирование тенденции развития рыночной конъюнктуры, спроса на данную продукцию или услуги;
- распределение риска между участниками проекта, его соисполнителями;
- страхование;
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Риски подразделяются на следующие основные виды:

- 1) производственный (технический, технологический, распределительный, организационный, управленческий);
- 2) посреднический (риск прямой потери прибыли, риск денежных и имущественных убытков, риск возникновения гражданской ответственности);
- 3) коммерческий (риск недопоставок продукции, риск потерь);
- 4) финансовый (кредитный, имущественный, страховой, валютный, банковский, экономический, депозитный, неликвидности);
- 5) инновационный (социальный риск, риск, связанный с реализацией достижений научно-технического прогресса).

Критерии степени риска устанавливаются с помощью коэффициента риска (индекса риска):

$$I_p = \text{Предполагаемый убыток/Предполагаемый доход или Прибыль.}$$

При оценке риска используют многообразие способов расчета, основанных на статистических, расчетно-аналитических и экспертных методах. Статистический метод позволяет проследивать динамику потерь, и на их основе строится графическая кривая вероятностей ущерба.

Экспертный способ предполагает привлечение специалистов. Расчетно-аналитический метод оценки показателей рисков деятельности базируется на теоретических обоснованиях и представлениях.

Существует три основных направления управления риском:

- избежать риск (в случае, если проект находится на подготовительной стадии);
- принять риск (в случае, если вероятность его осуществления невелика и уровень потерь минимален);

Попытаться снизить риск, что может быть достигнуто при использовании следующих методов:

- самострахование осуществляется путем создания на предприятии специальных резервных фондов за счет отчислений от прибыли на случай возникновения непредвиденной ситуации;

- страхование – это передача определенных рисков страховой компании, могут быть использованы два основных способа страхования: имущественное страхование и страхование от несчастных случаев;

- одной из специфических форм страхования имущественных интересов является хеджирование. Хеджирование – это система мер, позволяющая исключить или ограничить риски финансовых операций в результате неблагоприятного изменения курса валют, цен на товары, процентных ставок;

- диверсификация – это процесс распределения инвестиционных средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой;

- передача риска.

Для системы управления рисками необходимо соблюдение четырех основополагающих принципов:

Первый принцип – коллегиальный орган управления. Для эффективного управления рисками нужна децентрализация функций по принятию управленческих решений. Решения, связанные с риском, не должны приниматься одним человеком, или, если это необходимо, полномочия такого лица должны быть ограничены в разумных пределах. Это объясняется потребностью в устранении конфликта интересов (злоупотреблений в целях получения личной выгоды) и однобоких суждений (ясно, что ни один человек не обладает сверхспособностями). Такой коллегиальный орган управления формируется из наиболее разносторонних и опытных руководителей высшего и среднего руководящего звена. Именно эти люди могут рассматриваться в качестве членов коллегиального органа управления предприятием, на который будут возложены функции по управлению рисками.

Второй принцип – независимое аналитическое подразделение. Для поддержки процесса принятия управленческих решений требуется формирование специализированного и самостоятельного аналитического подразделения, сотрудники которого, являясь высококвалифицированными экономистами. Речь идет о планово-экономическом отделе, который может послужить в качестве базы для создания подразделения, отвечающего за независимую оценку рисков и информационно-аналитическую поддержку решений, принимаемых упомянутым коллегиальным органом управления.

Третий принцип – система внутреннего контроля. Как в любой сфере деятельности, для обеспечения эффективности принимаемых управленческих решений в сфере управления рисками необходима система контроля над их выполнением, как подразделениями предприятия, так и отдельно взятыми должностными лицами. Это, кстати, тоже нельзя назвать новшеством, так как действующий бюджетный процесс предполагает контроль исполнения утвержденных бюджетов. Если на предприятии

внедрено бюджетирование, создание системы внутреннего контроля будет в значительной степени облегчено.

Четвертый принцип – мотивация персонала. Как уже неоднократно отмечалось, важным (если не ключевым) условием внедрения предприятием риск-ориентированного менеджмента является развитие культуры корпоративного управления – культуры управления рисками. Практика показывает, что ни одна инициатива со стороны высшего руководства предприятия (кроме индексации зарплаты) не будет восприниматься рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего звена должным образом без соответствующей мотивации.

Из изложенного следует, что управление рисками нельзя назвать чем-то принципиально новым для менеджмента предприятия – многие его составляющие в том или ином виде уже знакомы руководящему составу и даже присутствуют в повседневной работе предприятия. Поэтому интерес к внедрению риск-ориентированного менеджмента можно охарактеризовать как очередной эволюционный этап развития предприятия, который является закономерной реакцией на постоянный рост технологичности бизнеса и объективное ужесточение конкуренции как на внутреннем рынке, так и на международной арене. Это становится особенно актуальным, если учесть, что Россия находится на пороге вхождения во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Можно сделать вывод о том, что организация управления рисками – отнюдь не тривиальная задача. В первую очередь потому, что для ее успешного решения необходимо урегулировать целый ряд вопросов, которые на первый взгляд кажутся абсолютно самостоятельными и совершенно не связанными ни с обсуждаемой темой, ни между собой. Все они так или иначе присутствуют в повседневной работе и как-то решаются, что естественным образом вытекает из интуитивного стремления рачительного руководителя сохранить и преумножить эффективность деятельности управляемого им предприятия. Однако для того чтобы добиться реального эффекта от ежедневно принимаемых мер, необходим системный подход, который позволит исключить возможность повторного возникновения одних и тех же проблем, а также избежать появления новых. Поэтому достигнутый на предприятии уровень корпоративного управления и накопленный руководителями среднего и высшего звена опыт разрешения нестандартных ситуаций, безусловно, бесценны и позволят существенно упростить внедрение методов управления рисками.

Идея управления рисками проста и в то же время по-философски глубока — истинное мастерство руководителя заключается не в умении решать проблемы, а в умении не допускать их возникновения.