

## УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье проведено исследование в сфере управления риск-ситуациями в организации. Исследованы возможности и предложены рекомендации по стратегическому управлению рисками на основе формирования системы управления риск-ситуациями и адаптации ее составляющих к условиям деятельности и развития организаций промышленности. Разработана «Политика управления рисками», где определены цели и задачи, основные положения и принципы управления рисками; предложена организационная структура службы риск-менеджмента; разработано «Положение по управлению хозяйственными рисками», в котором определены права, обязанности и ответственность персонала службы управления рисками.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, хозяйственный риск, управление риском, организационная структура.

**Постановка проблемы.** Риск, являясь неотъемлемой характеристикой любого экономического процесса, оказывает существенное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов. Но осознания объективности этого факта недостаточно. Для эффективной деятельности организаций необходимо не только выявить и оценить риск, но и определить подходы к управлению им.

Условия хозяйственной деятельности предприятий и организаций подвержены изменениям, как в результате закономерных экономических процессов, так и случайных событий. Важной особенностью деятельности организаций является возможность управления рисками внутренней среды, т.е. хозяйственными, поскольку, управляя ими, организации получают возможность успешно действовать в условиях постоянных изменений внешней среды. Однако, несоответствие сложившейся системы производства, снабжения, сбыта и в целом управления организациями промышленности современному уровню социально-экономических потребностей, а также неразвитость, фрагментарность или отсутствие подходов к управлению рисками не позволяют им своевременно реагировать на динамику риск-факторов хозяйственной деятельности.

Поэтому актуальность и важность управления хозяйственными рисками, в том числе разработка методического аппарата их оценки, обусловлены решающим теоретико-

методологическим и практическим значением для успешного развития организаций в условиях нестабильности среды хозяйственной деятельности.

Нами проведено исследование сущности хозяйственных рисков, выявлены их характерные особенности, что позволило аргументировать необходимость и возможность управления рисками внутренней среды организации, предложить классификацию риск-факторов и хозяйственных рисков.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ генезиса теории риска показал, что ее истоками выступают методологические основы, сформированные представителями классической и неоклассической экономических школ.

Объективность наличия риска в хозяйственной деятельности и возможность управления внутренней средой организации посредством принятия и реализации управленческих решений позволяют выделить хозяйственный риск. Способность противостоять чрезмерной степени хозяйственных рисков дает возможность оценить качество управления в конкретной организации. В исследовании хозяйственный риск рассматривается через действия (целенаправленную деятельность, решения, выбор) экономических субъектов или их результаты, связанные с возможностью изменения управляемых состояний внутренней среды организации (предприятия).



**Цель статьи** – отобразить систему управление хозяйственными рисками организаций промышленного сектора Республики Беларусь.

**Изложение основного материала исследования.** Деятельность и развитие организации осуществляются при наличии ресурсных ограничений, существенной неполноты или неточности информации, неопределенности протекания экономических процессов. Следовательно, риск обусловлен ограничениями и неопределенностью, которые оказывают влияние на хозяйственный процесс и условия принятия и реализации альтернативных управленческих решений.

В трактовках риска явно прослеживаются два направления выяснения его сущности: как экономической категории и как оценочной, т.е. поддающейся измерению. Поэтому в работе в контексте оценки хозяйственных рисков на уровне конкретной организации понимается мера отклонения фактически полученного экономического результата от принятого за базу сравнения, учитывающая вероятность изменений состояния объекта в конкретной ситуации принятия и реализации управленческих решений.

При выяснении сущности и особенностей хозяйственного риска доказано, что

риск побуждает субъекта к действию. Поэтому автором выделена побуждающая к действию составляющая риска, которая имеет два проявления – побуждает субъекта к принятию каких-либо мер по отношению к риску, или к его игнорированию в случае, если риск несущественный или неуправляемый для лица, принимающего решение.

Поскольку любое действие всегда связано с определенным мотивом для лица, принимающего решение, то автором предложено данную существенную особенность риска выделить как мотивирующую (мотивационную) составляющую, которая обосновывает возможность и необходимость управления рисками хозяйственной среды.

При детальном и глубоком рассмотрении рискованной ситуации в исследовании акцентируется внимание на первоисточнике ее возникновения в виде рискообразующих факторов. Предложена классификация факторов риска, построенная на систематизации встречающихся в специальной экономической литературе подходов и введении автором новых классификационных признаков, характеризующих специфику хозяйственной деятельности (рис. 1).

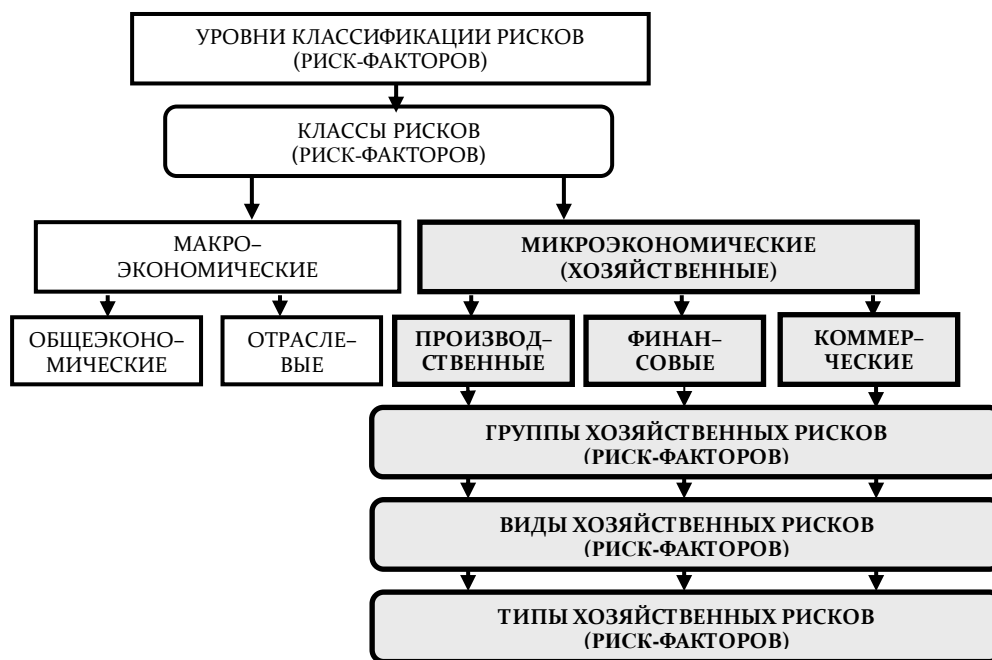


Рис. 1. Классификация риск-факторов

Источник: разработано автором





На ее основе автором систематизированы хозяйственные риски по следующим признакам: структура системы – класс рисков; системное качество – группа рисков (производственный, коммерческий и финансовый); совокупность элементов системы – вид рисков; элемент системы – тип риска, что дает возможность целостно и системно исследовать риски хозяйственной деятельности организаций.

Новизна предлагаемой классификации заключается во введении классификационных признаков – вид и тип риска, которые позволяют перейти от сложного состава рисков к простому элементарному риску и его конкретной причине.

Видом рисков являются риски, влияющие на совокупность элементов процессов производства, реализации и финансовой деятельности организации.

Тип риска – это элементарный простой риск, связанный с конкретным элементом хозяйственной деятельности и конкретной причиной риск-ситуации.

Производственный риск в исследовании рассматривается, как риск, связанный с производством продукции, товаров, работ и услуг, в процессе которого руководители различных уровней управления решают вопросы использования трудовых ресурсов и активов, методов производства и управления. Основными факторами производственного риска организаций являются долгосрочные (внеоборотные) и краткосрочные (оборотные) активы, персонал.

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе снабжения и реализации произведенных или закупленных товаров, работ и услуг, а также в процессе маркетинговой деятельности. Наиболее важными факторами коммерческого риска организаций являются сбытовой, снабженческий, маркетинговый.

Под финансовым в исследовании рассматривается риск, возникающий в процессе движения финансовых ресурсов, а также осуществления расчетов (вложений). Основными факторами финансового риска организаций являются структура капитала, платежеспособность, инвестиции.

Детализация факторов риска в деятельности организаций промышленности позволила выявить, подвергнуть анализу и оценке 22 фактора производственных рисков, 10 факторов финансовых и 13 факторов коммерческих рисков.

В результате исследований автором систематизированы и получили развитие теоретико-методологические основы исследования хозяйственных рисков, которые являются базисом совершенствования методического аппарата оценки риск-ситуаций в реальных условиях осуществления хозяйственной деятельности, в том числе организациями промышленности Республики Беларусь.

Оценка хозяйственных рисков организаций промышленности посвящена разработке методик оценки уровня хозяйственных рисков, а также их экономических последствий влияния на результаты деятельности организаций.

Автором систематизированы методы оценки рискованных ситуаций. Проведенный анализ достоинств и недостатков существующих методологических подходов, а также возможности и целесообразности их применения для оценки рискованных ситуаций в организациях промышленности выявил ряд ограничений, которые делают невозможным их применение на большинстве отечественных промышленных предприятий (особенно на стадии внедрения риск-менеджмента в управленческую деятельность). Последнее обусловило необходимость разработки альтернативных подходов к оценке рисков, которые реализованы в работе на основе использования комбинации аналитического и эвристического методов.

В рамках использования данных методов автором предложена методика анализа и оценки уровня хозяйственных рисков, сущность которой состоит в следующем: для оценки степени воздействия риска на основе анализа состояния и перспектив развития отрасли, подотрасли или конкретной организации выбирают наиболее информативные критерии (риск-факторы). Им присваивают определенные уровни, которые сравнивают с фактическими или прогнозными значениями, выявляют фак-

тические (прогнозные) отклонения, что позволяет определить степень риска. Итоговую оценку уровня влияния риск-факторов осуществляют по частным и обобщающему коэффициентам риска.

В методике оценки уровня влияния хозяйственных рисков каждый фактор оценивают следующими показателями:

1. Экспертная оценка (ЭО), которая ставится экспертами с ранжированием от «1» (лучшая динамика факторов риска) до «10» (худшая динамика факторов риска).

2. Приоритет (П), который определяется экспертами с учетом ранжирования факторов риска по уровню весомости (значимости) воздействия на анализируемую рисковую ситуацию: от «1» – наиболее важный фактор до «4» – наименее важный фактор. Приоритеты определяют значения весовых коэффициентов, соответствующих значимости факторов рисков. В основу расчетов весовых коэффициентов положено их доленое участие в заранее заданном значении общего весового коэффициента (вероятности  $p$ ) по конкретной группе риска. Значение  $i$ -того весового коэффициента ( $BK_i$ ) определяется по формуле

$$BK_i = \frac{(n+1 - P_i) \cdot p}{\sum_{i=1}^m (n+1 - P_i)}, \quad (i = \overline{1, m}) \quad (1)$$

где  $n$  – максимальное значение приоритета по предложенной шкале;  $m$  – количество факторов риска;  $P_i$  – среднее значение  $i$ -того приоритета.

3. Частные коэффициенты риска ( $KP_i$ ) и общий коэффициент риска ( $KP$ ) характеризуют оценку вероятности наступления рискового события. Их значения рассчитываются по следующим формулам:

$$KP_i = \frac{1}{M} \sum_{i=1}^m (ЭО_i \cdot BK_i) \quad (2)$$

$$KP = \sum_{i=1}^m KP_i \quad (3)$$

где  $KP_i$  – частный коэффициент  $i$ -того вида риска;  $M$  – максимальное значение балльной шкалы, используемой при оценке факторов риска;  $\hat{Y}_i$  – среднее

значение экспертной оценки  $i$ -того фактора риска;  $BK_i$  – весовой коэффициент  $i$ -того фактора риска;  $KP$  – общий коэффициент риска.

В риск-менеджменте исключительную важность имеет информация о последствиях риска, поэтому разработана методика оценки размера экономических последствий. Потери или дополнительные доходы по исследуемым группам хозяйственных рисков могут быть рассчитаны в сравнении с запланированными показателями, показателями предыдущих периодов. Основой построения методики являются выявленные в работе взаимосвязи между риск-факторами и итоговыми финансово-экономическими показателями деятельности предприятия с точки зрения возможности отражать последствия исследуемых групп рисков. Информационной основой расчетов по предлагаемому алгоритму являются данные форм бухгалтерской отчетности.

Последствиями производственного риска ( $E(ПР)$ ) являются изменения себестоимости реализованной продукции (товаров, работ, услуг) ( $\Delta C_{pn}$ ), в том числе управленческих расходов ( $\Delta P_y$ ), скорректированных на сумму влияния налогов, отчислений, сборов и вероятность наступления производственного риска ( $B_{ПР}$ )

$$E(ПР) = (\Delta C_{pn} + \Delta P_y) \times B_{ПР} \quad (4)$$

Последствия коммерческого риска ( $E(KP)$ ) определяются изменениями стоимостной оценкой расходов на реализацию продукции, затрат на маркетинговую деятельность, а также других коммерческих затрат (расходов) организации ( $\Delta P_p$ ), изменения остатков нерезализованной продукции ( $\Delta P_{нрп}$ ), скорректированных на вероятность возникновения коммерческого риска ( $B_{KP}$ )

$$E(KP) = (\Delta P_p + \Delta P_{нрп}) \times B_{KP} \quad (5)$$

Последствиями финансового риска ( $E(\Phi P)$ ) являются изменения финансирования по текущей ( $\Delta \Phi_t$ ), инвестиционной ( $\Delta \Phi_u$ ), финансовой деятельности ( $\Delta \Phi_f$ ),





скорректированные на сумму влияния внешних финансовых условий и вероятность наступления финансового риска ( $V_{ФР}$ )

$$E(\Phi P) = (\Delta \Phi m + \Delta \Phi u + \Delta \Phi \phi) \times V_{ФР} \quad (6)$$

Итоговая оценка последствий хозяйственных рисков ( $E(XP)$ ) определяется как сумма экономических последствий

$$E(XP) = E(ПП) + E(КР) + E(\Phi P) \quad (7)$$

Предлагаемые методики имеют научную новизну и практическую значимость, поскольку позволяют выявить уровень хозяйственных рисков и их экономических последствий, определить приоритетные направления стабилизационных и превентивных управленческих воздействий, а также ключевые факторы успеха для разработки стратегии поведения на рынке, что в свою очередь позволит обеспечить стабильное финансово-экономическое состояние организаций исследуемой отрасли промышленности.

Необходимо отметить, что подходы к оценке рисков, предложенные в исследовании, не призваны конкурировать с уже существующими методами и критериями. Их роль заключается в заполнении того пробела, где инструментарий многих методик недостаточен или в принципе неприменим.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Внедрение инноваций в финансовые процессы через осуществление эволюционного перехода от ведомственной к кластерной ориентации, что позволит на последующих этапах сформировать на национальном уровне международные ФПГ и встроить их в структуру ТНК; углубление процессов кооперации, интеграции и развития межтерриториальной и межотраслевой организации взаимодействия субъектов науки, промышленности и хозяйствования; разработку эффективных механизмов стимулирования инвестиционной активности, рост финансирования НИОКР, направленных на разработку новых материалов и технологий, применение лизинговых схем, привлечение средств инновационных фондов и ино-

странных инвестиций; развитие системы воспроизводства трудовых ресурсов, подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и административно-управленческого персонала.

## Литература

1. *Измайлович С. В.* Теоретические аспекты сущности и функций хозяйственного риска / С.В. Измайлович // Бухгалтерский учет и анализ. – 2007. – № 10. – С. 45–51.
2. *Измайлович С. В.* Особенности управления хозяйственными рисками организаций промышленного сектора экономики / С.В. Измайлович // Экономический вестник университета Переяслав–Хмельницкий. – 2017. Выпуск 33/1. – С. 79 – 85.
3. *Измайлович С. В.* Классификация рискообразующих факторов, воздействующих на деятельность предприятий / С.В. Измайлович // Вестник Полоцкого государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2005. – № 8. – С. 67–73.
4. *Измайлович С. В.* Классификация хозяйственных рисков на промышленных предприятиях / С.В. Измайлович // Организация и управление. – 2002. – № 1–2. – С. 209–213.
5. *Измайлович С. В.* Управление событиями ресурсами организации / С.В. Измайлович // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сборник науч. статей / ред. кол.: Т.В. Борздова (отв. ред.) [и др.] – Минск : ГИУСТ БГУ, 2013. – 340 с. – С. 87-89.
6. *Измайлович С. В.* Стратегическое взаимодействие организации с внутренней и внешней средой / С.В. Измайлович // Вестник финансовой академии. – 2012. – № 1– С. 54-59.

## References

1. *Izmailovich, S.V.* (2007). Theoretical aspects of the essence and functions of economic risk. Accounting and analysis, 10: 45-51.
2. *Izmailovich, S.V.* (2017). Features of management of economic risks of organizations in the industrial sector of the economy. The Economic Herald of the University of Pereyaslav-Khmel'nitsky, 33/1: 79–85.

3. *Izmailovich, S.V.* (2005). Classification of risk-forming factors affecting enterprises' activity. Bulletin of the Polotsk State University. Economic and legal sciences, 8: 67–73.

4. *Izmailovich, S.V.* (2002). Classification of economic risks in industrial enterprises. Organization and Management, 1-2: 209–213.

5. *Izmailovich, S.V.* (2013). Management of the eventual resources of the organization.

Innovative development of economics: entrepreneurship, education, science: a collection of scientific. Articles. Minsk: GIUST BSU, 87-89.

6. *Izmailovich, S. V.* (2012). Strategic interaction of the organization with internal and external environment. Bulletin of the Financial Academy, 1: 54–59.

**Ізмайлович С. В.**

### **Управління господарським ризиком організацій промислового сектору Республіки Білорусь**

У статті проведено дослідження в сфері управління ризик-ситуаціями в організації. Досліджено можливості та запропоновані рекомендації зі стратегічного управління ризиками на основі формування системи управління ризик-ситуаціями і адаптації її складових до умов діяльності і розвитку організацій промисловості. Розроблено «Політика управління ризиками», де визначено мету і завдання, основні положення і принципи управління ризиками; запропонована організаційна структура служби ризик-менеджменту; розроблено «Положення з управління господарськими ризиками», в якому визначені права, обов'язки і відповідальність персоналу служби управління ризиками.

*Ключові слова:* ризик-менеджмент, господарський ризик, управління ризиком, організаційна структура.

**Izmailovich S.**

### **Management of economic risks the organizations of industrial sector the Belarus Republic**

The article is devoted to research in the field of risk management in the organization. Possibilities and recommendations on strategic risk management are explored on the basis of the formation of a risk management system and adaptation of its components to the conditions of activity and development of industrial organizations. The "Risk management policy" was developed, where goals and objectives, main provisions and principles of risk management are defined; the organizational structure of the risk management service was proposed; The "Regulation on management of economic risks" was developed, which defines the rights, duties and responsibilities of personnel of the risk management service.

*Key words:* risk management, economic risk, risk management, organizational structure.

**Рецензент:** Павлов К. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка та управління» Камського інституту гуманітарних та інженерних технологій, м. Іжевськ, Російська Федерація.

**Reviewer:** Pavlov K. – Professor, Ph.D. in Economics, Head of Economy and Management Department Kamsky institute of humanitarian and engineering technologies, Izhevsk, Russia.

*e-mail:* kvp\_ruk@mail.ru

*Стаття подана*  
26.10.2017 г.

