

-для выполнения плана продаж выбрать оптимальный режим пополнения запасов.

Важным является создание на предприятиях таких систем управления запасами, которые бы учитывали особенности отечественного производства, главной из которых является заказной характер изготовления продукции.

#### **Список литературы:**

1.Производственный менеджмент / под ред. С.Д.Ильенковой. М.: Юнити, 2001;

2.Стерлигова А.Н. Управление запасами в целях поставок: учеб. М.: ИНФРА-М, 2008. 430с.

3.Долгов А.П., Уваров С.А. Логистический менеджмент. Управление запасами: учеб. пос. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2008. 455 с.

4.Сорокин А.П. Производственный менеджмент: Курс лекций. – Мн., 2002.

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Н.С.Скопенко, В.С.Ниценко

Национальный университет пищевых технологий, г. Киев, Украина  
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова, Украина

Риск-менеджмент – это непрерывный процесс влияния на хозяйствующий объект, при котором обеспечивается охватывание максимально широкого диапазона возможных рисков и использования всех методов влияния на них в процессе принятия управленческих решений и приведение степени влияния выявленных рисков к минимальным или допустимым пределам. Результатом этих действий является разработка стратегии поведения объекта управления в случае наступления конкретных рисков событий.

Процесс управления рисками хозяйственной деятельности, по мнению авторов, можно представить в виде основных этапов и соответствующих им необходимых управленческих действий (табл. 1).

Таблица 1

Составляющие процесса риск-менеджмента на предприятиях

Основные этапы	Рекомендованные управленческие действия
Определение цели рискованных событий	Общая оценка хозяйственной ситуации. Определение результата, который необходимо получить (прибыль, доход).
Диагностика про-	Определение стратегических и тактических целей предприятия. Вы-

блемы	бор объекта анализа (отдельная хозяйственная операция, направление деятельности, работа предприятия в целом). Анализ состояния и перспектив развития внешней среды.
Анализ риска (качественная и та количественная оценка)	Выявление внешних факторов риска на основе анализа внешней среды, рынка готовых изделий, рынка сырья. Идентификация видов риска. Выявление внутренних факторов риска на основе анализа деятельности предприятия. Идентификация внутренних видов риска. Выбор и применение наиболее приемлемого метода оценки видов риска. Интегральная оценка риска.
Определение рисковой позиции предприятия на основе результатов оценки рисков	Решения вопроса о целесообразности осуществления определенной операции (направления деятельности, функционирование предприятия в целом) при наличии информации об идентифицированных видах риска и степени их влияния. Принятие решения относительно влияния на риск и возможных способах его регулирования с учетом возможностей предприятия. Ранжирование потенциальных видов риска по степени приоритетности управления.
Разработка и внедрение программы действий относительно корректировки степени риска	Поиск путей регулирования внутренних видов хозяйственного риска. Анализ возможностей предприятия относительно влияния на отдельные виды хозяйственного риска. Оценка эффективности методов и средств влияния на риск, разработка управленческого решения, принятия решения о применении конкретного набора мероприятий. Оптимизация распределения финансовых ресурсов между разными направлениями регулирования уровня риска. Разработка и осуществление мероприятий по регулированию видов хозяйственного риска
Мониторинг, контроль и корректировка процесса управления хозяйственным риском	Контроль результатов регулирования риска (оценка согласованности фактических результатов с теми, которые ожидалось). Мониторинг видов риска. Корректировка программы действий относительно оптимизации степени риска. Анализ процесса управления риском и научных разработок риск-менеджмента. Внедрение полученного опыта в хозяйственной деятельности.

Решающими факторами успешности создания и функционирования системы риск-менеджмента на предприятиях являются: 1) постановка конкретных целей управления хозяйственным риском; 2) четкое определение этапов процесса управления риском и детальное описание процедур на каждом из них; 3) детально разработанные и изложенные в доступной форме методики оценки уровня риска; 4) обоснованный выбор инструментов управления видами хозяйственного риска; 5) поддержание оптимального баланса "персонал-цели-ресурсы" при осуществлении риск-менеджмента; 6) качественное информационное обеспечение процессов риск-менеджмента; 7) создание действенных мотивационных механизмов, которые бы обеспечивали взаимосвязь вознаграждения и результатов снижения риска в сознании работников предприятия; 8) достаточное финансирование процесса риск-менеджмента; 9) учетывание при принятии управленческих решений, расходов, связанных с риск-менеджментом; 10) организационная независимость управления хозяйственным риском.

Виды риска, которые сопровождают деятельность предприятий, имеют разную вероятность проявления и силу влияния. В соответствии с этим, приоритетность управления различными видами рисков целесообразно определять

по двумя направлениями: вероятность появления рискованной ситуации в процессе осуществления предприятием хозяйственной деятельности; степень (сила) негативного влияния риска на деятельность предприятия.

Предложенная методика определения приоритетности управления отдельными видами хозяйственного риска предусматривает такие этапы:

1. Качественный анализ риска, который предусматривает определение видов риска, которые сопровождают деятельность предприятия (реализацию отдельного хозяйственного события).

2. Установление оценочных показателей риска, а именно: вероятности появления рискованной ситуации в процессе осуществления предприятием хозяйственной деятельности и силы негативного влияния риска на уровень потерь в процессе деятельности предприятия.

3. Расчет суммарной оценки по определенным показателям по отдельным видам риска.

4. Определение обобщенных показателей на разных уровнях управления путем нахождения по каждому виду риска суммарных оценок значимости по определенным показателям.

5. Ранжирование видов хозяйственного риска по суммарному показателю приоритетности управления и определение видов риска, которые нуждаются в первоочередном регулировании.

6. Формирование рекомендаций относительно приоритетности управления определенными видами хозяйственного риска.

По нашему мнению, главная задача риск-менеджмента заключается в определении риска и внедрении оптимального набора методов влияния на него, благодаря которым будут уменьшены совокупные расходы хозяйственного объекта, или извлечена максимально возможная в определенной ситуации выгода.

Резервирование средств (самострахование) является целесообразным при незначительных потерях, независимо от вероятности их возникновения и при допустимых потерях в случае низкой вероятности их возникновения. При незначительных потерях, независимо от вероятности их возникновения рекомендуется принять риски. При росте сумм прогнозируемых потерь эффективным является страхование рисков. Избегать риска целесообразно при условии, что вероятность возникновения потерь близка к единице, а величина потерь характеризуется как средняя или выше среднего уровня.

Наиболее эффективными методами регулирования степени риска, по нашему мнению, являются методы его выравнивания (распределение) и снижения (особенно метод диверсификации производства, рынков сбыта, закупки сырья и материалов).

Низкую эффективность средств передачи риска в современных условиях в Украине можно объяснить определенным недоверием предприятий к страховым организациям, которые должны будут выплатить страховое возмещение при наступлении рискованной ситуации, а также с тем, что в нашей стране не достаточно развит механизм хеджирования.

Для предприятий пищевой промышленности сущность отмеченных мето-

дов влияния на риск заключается в следующем: *избежание риска*: отказ от ненадежных партнеров, поставщиков; отказ от принятия рискованных проектов, решений; *снижение риска*: стратегическое планирование деятельности; прогнозирование внешней экономической ситуации; мониторинг социально-экономической и правовой среды (для определения основных тенденций во внешней среде, корректировка хозяйственных решений); активный целеустремленный маркетинг (использования разнообразных маркетинговых методов и приемов); *сохранение риска*: создание специальных резервных фондов в натуральной или денежной форме (фондов самострахования); привлечение внешних источников (получение кредитов и ссуд, государственных дотаций для компенсации убытков и возобновления производства); *передача риска*: страхование хозяйственных операций, конкретных видов риска; передача рисков путем заключение договоров факторинга, поручительства, биржевых договоров (хеджирование); *выравнивание (распределение) риска*: диверсификация деятельности (расширение ассортимента продукции), рынков сбыта (деятельность одновременно на нескольких рынках сбыта или рыночных сегментах), поставок сырья и материалов (взаимодействие со значительным количеством поставщиков); получение дополнительной информации (например, ее покупка), лимитации (установление предельных сумм расходов, объемов продажи, кредитов).

При избирании направления метода регулирования рисков, необходимым шагом является решение вопроса финансирования этих мероприятий, что предусматривает поиск и мобилизацию денежных средств для осуществления превентивных мероприятий и предотвращения убытков при наступлении неблагоприятных событий. Возможно использование таких источников финансирования: средства, которые входят в состав себестоимости продукции в пределах, установленных законодательством; текущий бюджет, в который заложены расходы для повышения безопасности, будущие расходы на компенсацию убытков, затраты по уплате страховой премии и тому подобное; собственные средства предприятий, в том числе, уставный фонд и резервы, сформированные из прибыли; фонды самострахования, сформированные за счет собственных средств предприятия; страховые фонды, из которых может быть получено соответствующее возмещение в случае наступления убытков, профинансированные предупредительные мероприятия, которые снижают вероятность наступления страховых случаев; внешние источники (кредитные и инвестиционные ресурсы банков, других финансовых институтов; государственная поддержка из специальных бюджетных и внебюджетных фондов, сформированных на случай наступления чрезвычайных ситуаций).

Источники финансирования мероприятий по управлению рисками отличаются, в зависимости от избранного метода их регулирования.

В случае избегания риска не требуют дополнительного финансирования такие мероприятия: отказ от реализации определенной операции (направления деятельности); изменение (корректировка) цели; обеспечение возможности изменения (корректировка и уточнение) цели в процессе ее выполнения (использование дополнительной информации); устранение причин (источников) риска (отказ от услуг сомнительных организаций и предприятий-контрагентов);

увольнение недобросовестных (неквалифицированных) работников. С использованием собственных средств, за счет увеличения себестоимости продукции может происходить повышение квалификации и учеба персонала; замена ненадежных техники и технологий; получение исчерпывающей (полной) информации.

Осуществление мероприятий, которые компенсируют риск, происходит за счет собственных средств (прибыли предприятия).

Принятие риска предусматривает формирование специальных фондов самострахования предприятия (в основном из прибыли). В отдельных, предусмотренных законодательством случаях, расходы на создание таких фондов могут быть отнесены на себестоимость. При наступлении неблагоприятных ситуаций компенсация убытков осуществляется из накопленных фондов самострахования. Размер фондов определяется в расчете на оптимальный уровень риска, что в большинстве случаев не будет превышен. Если же убытки превысят запланированный уровень, то предприятию необходимы дополнительные средства для их компенсации.

Финансирование снижения риска может происходить за счет собственных средств, себестоимость продукции предприятия, средств из резервов страховых компаний (если это будет указано в договоре страхования). Финансирование мероприятий по снижению риска уменьшает вероятность наступления неблагоприятных ситуаций или ограничивает убыток в случае их появления, но в случае их возникновения, все убытки предприятие опять вынуждено компенсировать, исходя из собственных средств.

Передача риска происходит в виде страхования, которое требует уплаты определенных взносов в страховую компанию. Размер взносов, как правило, не превышает нескольких процентов от стоимости имущества, которое страхуется. По добровольному страхованию страховые взносы платятся, как правило, из собственных средств предприятия, а по обязательному – относятся на себестоимость. Исключением являются некоторые виды добровольного страхования, по которым разрешено часть суммы страховых премий относить на себестоимость в размере, который не превышает 1% объема реализации продукции.

Убытки по застрахованным рискам возмещаются из фондов страховой компании. При этом размер убытков может быть как меньшим, так и больше оплаченной страховой премии, но в пределах обсужденной суммы.

Расходы по сохранению риска и самострахованию для предприятия являются наибольшими среди рассмотренных направлений регулирования риска. Решения регулирования риска требуют перераспределения денежных потоков предприятия. На предприятиях пищевой промышленности возможными являются три направления: финансирование, которое предшествует возникновению непредвиденного (негативного) события; текущее финансирование; финансирование после возникновения непредвиденного события.

Использование в хозяйственной практике предприятий пищевой промышленности предложенных методических и процедурных подходов, которые являются элементами системы риск-менеджмента, даст возможность корректировать оперативные действия и стратегические решения с учетом степени риска

для обеспечения повышения эффективности деятельности предприятий.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

А.К.Сулейменова

Новый экономический университет  
им.Т.Рыскулова, г.Алматы, Казахстан

Определение всех аспектов повышения уровня экономической эффективности является первостепенной задачей для компаний. Одним из путей поддержания конкурентоспособности предприятий является повышение эффективности деятельности за счет улучшения качества производимых товаров/услуг и расширения их перечня. Обеспечить качество производимых товаров и услуг позволяет процессный подход, в основе которого лежит управление деятельностью организации на основе идентифицированных, детализированных, взаимосвязанных и формализованных процессов.

Факторами, стимулирующими применение процессного подхода, является внедрение системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО, необходимость реорганизации бизнеса в изменяющихся условиях рынка, внедрение современных интегрированных систем управления организацией. Процессный подход является относительно новым подходом к управлению. Применению процессного подхода предшествовали структурная и функциональная формы управления, которые продолжают применяться в практике. В основе структурного подхода лежит управление предприятием на уровне его организационной структуры. В отличие от структурной формы управления функциональный подход рассматривает деятельность предприятия через выполняемые им функции. Однако в условиях развития узкой специализации и стремлении предприятий повысить качество выполняемых работ целые подразделения и отдельные работники в качестве конечного потребителя результатов труда видят не клиента, а руководителя своего подразделения или всей организации. Тогда как самым важным звеном производственной линии является потребитель. Качество следует нацелить именно на его нужды, настоящие и будущие [1].

Процессное управление, в отличие от структурного и функционального подходов, ориентировано в первую очередь на повышение качества конечного продукта, поэтому сфокусировано не на управлении подразделениями или функциями, а на управлении процессами по созданию товаров и услуг для конечного потребителя. В основе процессного управления выделяется понятие «бизнес-процесс» с целью достижения конкретного результата, соответственно вся деятельность предприятия представляет собой совокупность идентифицированных бизнес-процессов. В понятии процесса нет ничего нового. Каждая компания всегда имела процессы. Однако понятие «процесс» возникает более естественным образом, чем организационные иерархии тогда, когда люди ко-