

### Список использованной литературы

1. О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь от 16 окт. 2009 г. № 510 (с изм. и доп.) // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30900510>. – Дата доступа 15.03.2019.

2. Национальные правила аудиторской деятельности «Понимание деятельности, системы внутреннего контроля аудируемого лица и оценка риска существенного искажения бухгалтерской (финансовой) отчетности» : утв. Постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 29 дек.2008г., № 203 // Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://www.minfin.gov.by/upload/audit/rules/postmf\\_291208\\_203.pdf](http://www.minfin.gov.by/upload/audit/rules/postmf_291208_203.pdf). – Дата доступа 15.03.2019.

УДК 338. 24

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Основин С.В., к.с.-х.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск*

**Мальцевич И.В., Основина Л.Г. к.т.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск*

**Ключевые слова:** управление, риски кредитный, рыночный, операционный, юридический, стадии процесса управления рисками.

**Key words:** management, credit, market, operational, legal risks, stages of risk management process

**Аннотация.** Приведены риски, которые сопутствуют деятельности организаций (кредитные, операционные, юридические, стратегические и другие), а также стадии процессов управления этими рисками. Процесс управления рисками является достаточно сложным для любой организации. Поэтому перед менеджментом стоит задача не избегать рисков, а управлять ими и тем самым повышать эффективность деятельности организации.

**Summary.** The risks that accompany the activities of organizations (credit, operational, legal, strategic and others), as well as the stages of the processes of managing these risks are Presented. The process of rice management is quite complex for any organization. Therefore, the task of management is not to avoid risks, but to manage them and thereby improve the efficiency of the organization.

Управление рисками связано с идентификацией, анализом рисков и принятием решений (максимизация положительных и минимизация отрицательных последствий наступления рисков событий). Необходимо представлять при управлении риском как будет происходить процесс управления (переадресовать риск, отнестись к нему толерантно или ограничить).

Управление рисками включает разработку экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, которые направлены на то, чтобы уменьшить риск до приемлемого уровня. Любая организация очень часто осуществляет деятельность, которая сопряжена с понятием «риск». Поэтому для нее важно проводить грамотное управление рисками вместе с процессами производства продукции, закупки, сбыта. Риск – это всегда неопределенность, поэтому для того, чтобы принять правильные решения в этих условиях очень важно разработать программу управления рисками, которая включает определение понятия «риск», цели управления рисками, классификацию и подробное описание основных видов рисков, способы управления различными видами рисков, организацию управления рисками.

В настоящее время невозможно полностью исключить риск, поэтому для организации в первую очередь надо определить, какую степень риска можно считать приемлемой для того, чтобы достичь нужный результат. Деятельности организаций могут сопутствовать кредитные и рыночные риски, риски ликвидности, операционные, юридические, стратегические, информационные и другие риски [1, 2].

Кредитные риски представляют собой возможные потери при отказе контрагента, или его полной или частичной неспособности выполнять взятые кредитные обязательства. Поскольку, если организация доверила партнеру свои средства, то она берет на себя определенный вид риска – кредитный. Причем, каждая организация, которая осуществляет сделки заранее решает, на какой размер потерь они могут согласиться, т. е. устанавливает лимит потерь, но в случае сделки этот предел превышает - ее отклоняют.

После определения максимального размера кредитных рисков по одному клиенту, проводится оценка вероятности невыполнения взятых обязательств каждым из заемщиков с помощью анализа внутренних факторов, влияющих на кредитную способность покупателя: величину капитала организации, ее кредитную историю, стабильность потока денег, качество управления. После этого риск-менеджер проводит классификацию вышеперечисленных факторов по весу (оценку важности показателей в %), по баллам (качественную оценку) и составляет сводную рейтинговую таблицу с присвоением риск-класса (рейтинга кредитной способности) каждому клиенту. Если кроме установки кредитных лимитов не проводить монито-

ринг кредитной способности клиентов, то управление кредитными рисками не будет эффективным. Проводить такую работу можно ежеквартально либо с наступлением какого-либо важного события, способного прямо или опосредованно оказать влияние на кредитную способность клиента.

Потерями при изменении конъюнктуры рынка: курса валют, ценовые колебаний на рынке товаров, фондового рынка определяются рыночные риски. Этим рискам подвергаются волатильные активы предприятия: деньги, товары, ценные бумаги по причине того, что их стоимость устанавливается часто на основе рыночной цены. Управляя рыночными рисками, как и кредитными, используют систему лимитов, реализуя продукцию, формируя валютный или инвестиционный портфель, поскольку вероятность максимальных потерь не должна превышать установленные лимиты. В управлении рыночными рисками устанавливаются лимиты на:

- размер валютных активов, снижающих возможность потерь при изменении курса валюты;
- сумму совокупного размера собственного портфеля инвестиций организации;
- величину суммы сделки по приобретению или реализации продукции.

Причем, высшее руководство организации проводит корректировку окончательного размера лимита, принимая во внимание стратегию развития компании, наличие свободных денег и отношение к рискам, стресстестинги, в случае, когда моделируют последствия наихудших событий (значительного повышения цены на сырье и материалы, анализируют последствия этой ситуации для организации, делают выводы и разрабатывают нужную стратегию).

Риски ликвидности – вероятность убытков вследствие полного или частичного отсутствия на предприятии необходимой суммы денежных средств в установленные сроки, и, соответственно, невозможность исполнить взятые на себя обязательства. Такие риски ведут к штрафам, пеням, может пострадать деловая репутация организации, в крайнем случае – наступает банкротство. Этот вид рисков бывает случается в организации, где происходит неправильное управление денежными потоками, а также дебиторской / кредиторской задолженностью. Вначале при управлении рисками ликвидности проводят анализ планируемых денежных потоков организации. При выявлении рисков, обнаруженных во время составления бюджета движения денежных средств, проводят корректировку сроков, размеров доходов и расходов.

Операционные риски представляют собой потенциальные потери, которые связаны с внеплановыми простоями оборудования, ошибочными

или незаконными действиями сотрудников организации. Управление операционными рисками построено по аналогии с принципами управления другими рисками: выбирается управленческий критерий (устанавливаются лимиты или норма отношения рисков к доходам), идентифицируются и измеряются риски и проводятся оптимизирующие мероприятия. Анализируя операционные риски, пользуются «деревьями вероятности», которые помогают рассчитывать оценку рисков в количественном выражении.

При управлении операционными рисками важен контроль сигналов о рисках: поступление служебных записок об ухудшении обстановки на одном из участков, о частом выходе из строя разных узлов на одном и том же станке, что с высокой долей вероятности свидетельствует о его возможной поломке.

Юридические риски наступают при изменении в законодательной базе, системе налогообложения и т. д. (например, если внутренняя документация организации не соответствует актуальным нормам и требованиям законов). В основе управления юридическими рисками лежит формализация процессов при юридическом оформлении и сопровождении работы организации. Для уменьшения юридических рисков в организации юридический отдел разрабатывает типовые формы документов, которые используются при проведении множества одинаковых операций.

Процедура управления рисками в организации предполагает постоянное отслеживание их концентрации. Управление юридическими рисками предполагает ежемесячный запрос у юридического отдела реестра по незакрытым делам, искам и проблемам с указанной «ценой вопроса». Поэтому риск-менеджер будет владеть информацией не только о проблемах, но и сумме вероятных убытков при несвоевременном их решении. Если разделять полномочия ответственных сотрудников, отлаживать процедуру прохождения документации (согласование ее и визирование), то можно значительно снизить юридические риски на предприятии.

Стратегические риски возникают в случае вероятности получения организацией убытков по причине принятых долгосрочных решений, а информационные риски – возможность причинения ущерба компании вследствие потерь (утечки) важной информации.

На начальной стадии процесса управления рисками происходит определение и описание рисков и установление их взаимосвязи между собой [3].

На этапе анализа рисков происходит оценка рисков (рассчитывается вероятность наступления рисков и размер потенциального ущерба от них, определяются и устанавливаются границы рисков).

Следующим этапом является разработка мероприятий, предотвращающих наступление рисков, а также устраняющих их последствия (в случае, если риск наступил). После этого проводится внутренний кон-

троль управления рисками в организации, который заключается в проведении мониторинга обнаруженных рисков и проведении плано-предупредительных работ. Затем разрабатываются ответные действия на выявленную проблему.

Таким образом, при управлении рисками организации в ее работе могут возникать кредитные и рыночные риски, риски ликвидности, операционные, юридические, стратегические, информационные и другие риски.

Анализируя процесс управления, можно отметить, что на начальной стадии процесса управления рисками происходит определение и описание рисков и установление их взаимосвязи между собой, а затем рассчитывается вероятность наступления рисков и размер потенциального ущерба от них, определяются и устанавливаются границы рисков и разрабатываются мероприятия, предотвращающие наступление рисков и устраняющие их последствия в случае наступления рисков, мониторинг, плано-предупредительные работы и разрабатываются ответные действия на выявленную проблему.

#### **Список использованной литературы**

1. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 3 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 272 с.

2. Воронцовский, А.В. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 414 с.

3. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, В.Ф. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 365 с.

**УДК 331.101.6:378.1**

### **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ИМПУЛЬСНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Попов А.И., к.п.н., доцент**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
г. Тамбов, Российская Федерация*

**Ключевые слова:** управление персоналом, агропромышленный комплекс, готовность к инновационной деятельности, импульсные образовательные технологии.