

УДК 330.34

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Малахова В.В.

Рассмотрены методы управления хозяйственными рисками в деятельности транспортных организаций, предложен алгоритм и организационная структура управления рисками.

Ключевые слова: *методы управления, хозяйственный риск, транспортная организация, методы оценки хозяйственных рисков.*

В условиях объективного существования риска и связанных с ним финансовых и других потерь возникает потребность в определенном инструментарии, который позволил бы наилучшим из возможных способов (с точки зрения поставленных экономическим субъектом целей) учитывать риск при принятии и реализации хозяйственных решений. Такой инструментарий разрабатывается в системе управления риском.

В настоящее время управление рисками становится неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления организациями различного уровня, о чем свидетельствует расширение спектра публикаций по данной проблеме отечественных авторов М.В. Володькиной [1], А. Гаврилова [2], А.И. Амоши [3], С.А. Жданова [4], Т.М. Борисовой [5], В.В. Черкасова [6], Д.А. Штефанича [7], В.В. Витлинского, Г.И. Великоиваненко [8]. В то же время остается нерешенной проблема формирования комплексного подхода к управлению хозяйственными рисками.

Комплексное управление рисками – относительно новый элемент управления для транспортных организаций не только в Украине, но и за рубежом. Традиционно, транспортные организации активно вовлечены в управление операционными рисками, а точнее в тот сегмент операционных рисков, который связан с транспортной безопасностью и охраной труда. При этом весьма незначительное внимание уделялось рискам, связанным с обеспечением непрерывности производства, финансовым и рыночным рискам. В связи с этим многие транспортные организации и оказались не готовы к новым угрозам, которые возникли с развитием рыночной экономики. Комплексное управление рисками, как отдельное направление исследований, возникло на рубеже 90-х годов XX в. и начала XXI в. Именно в это время на западе основными потребителями разработанных в финансовом секторе методик и технологий в области управления рисками становятся промышленные компании, которые осознали необходимость внедрения такой системы управления рисками. При этом оказалось, что, несмотря на десятилетия развития теоретической и методической базы, организации транспортного комплекса не имеют решений готовых для внедрения в повседневную деятельность, а консультанты, разрабатывающие и активно использующие методики, далеко не всегда в состоянии адаптировать их под особенности транспортных организаций.

В связи с этим на сегодняшний день остро стоит проблема разработки концепции управления рисками для транспортных организаций, которая включала бы уже существующие наработки и учитывала особенности транспортной отрасли.

Целью статьи является обоснование необходимости комплексного управления хозяйственными рисками, возникающими в деятельности транспортных организаций и разработка алгоритма и организационной структуры управления рисками транспортных организаций.

Анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов и методов управления хозяйственными рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности транспортных организаций;
- управление рисками должно осуществляться в рамках разработанной долгосрочной стратегии развития;

- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики внешней среды, в которой функционирует транспортная организация;
- управление рисками должно носить системный характер и предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками [8].

Процесс управления рисками мы предлагаем представить в виде алгоритма (рис. 1), при этом сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

На этапе формирования стратегических целей транспортной организации и постановки целей управления рисками используются методы анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявляются возможности и потребности организации в рамках стратегии и текущих планов ее развития.

На втором этапе для четкого исполнения функций управления риском формируется отдел по рискам и группа риск - менеджмента.

Непосредственное выявление рисков осуществляется на третьем этапе общего алгоритма работы с рисками, который можно разделить на следующие подэтапы: сбор информации о рисках; формирование дерева (карты) рисков; ранжирование рисков; позиционирование рисков внутри организации.



Рис. 1 Алгоритм управления рисками в деятельности транспортных организаций.

На четвертом этапе производится выбор и утверждение порядка оценки хозяйственных рисков, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора. Условно все используемые методики можно разделить на три категории, основные плюсы и минусы которых представлены в табл.1. [1;8] Выбор методик определяется задачами, которые стоят перед экспертом, проводящим оценку, общей стратегией управления рисками, а также планируемыми затратами организации на инфраструктуру управления рисками. Универсальных методик не существует, поскольку даже стандартные приемы как VAR анализ требуют модификации применительно к каждой конкретной транспортной организации.

Таблица 1

Характеристика методик оценки хозяйственных рисков

Категория методик	Характеристика методик	Положительные качества	Отрицательные качества
Статистические	Базируются на анализе массивов статистических данных и моделировании с использованием методов математической статистики и теории вероятности	Высокая точность расчетов, возможность моделирования различных сценариев, измеряемые показатели, частичная стандартизация	Высокие затраты на информацию и проведение анализа, Риск адекватности выбираемой модели
Аналитические	Базируются на сборе и объективном анализе информации и принятии решений, исходя из комплексного анализа как количественных, так и качественных показателей	Возможность индивидуального набора показателей для анализа, широкое применение, возможность достижения объективной оценки при не высокой стоимости	Определенный субъективизм оценок, не всегда измеримые показатели (финансовая оценка риска), отсутствие стандартов
Экспертные	Основываются на субъективном анализе количественных и качественных показателей с использованием методологий ранжирования и сравнительных оценок	Низкая стоимость и быстрота получения результата, отсутствие необходимости сбора большого количества информации	Высокая зависимость от человеческого фактора (эксперта), трудность в получении финансовой оценки риска

Базовым этапом, позволяющим сформировать дальнейшую стратегию управления рисками, является пятый этап детального анализа рисков. Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

- определение потенциальных зон риска;
- выявление рисков, сопутствующих деятельности транспортной системы;
- прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа. При проведении количественного анализа хозяйственного риска необходимо найти числовые значения вероятности наступления рисков событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды. Рассматривая всю совокупность методов количественного анализа рисков, необходимо исходить из того, что применение конкретного метода зависит от поставленной цели и конкретных условий:

- например, при анализе технико-производственных рисков, связанных с отказом оборудования наибольшее распространение получили методы построения деревьев;
- для анализа рисков существенную роль играет объем и качество исходных данных. Так, если имеется значительная база данных по динамике рисков и их причин, возможно применение методов имитационного моделирования и нейронных сетей. В противном случае вероятнее всего применение экспертных методов или методов нечеткой логики;

- при анализе рисков принципиально важно учитывать динамику показателей, влияющих на уровень риска. В случае анализа рисков на рынках в состоянии шока ряд методов попросту неприменим;
- при выборе методов анализа следует принимать во внимание не только глубину расчетных данных, но и горизонт прогнозирования показателей, влияющих на уровень риска;
- большое значение имеет срочность и технические возможности проведения анализа. Если в распоряжении аналитика имеется солидный вычислительный потенциал и запас времени, возможно применение нейронных сетей, моделирование по методу Монте-Карло и т. д.;
- эффективность применения методов анализа риска повышается при формализации риска с целью математического моделирования его воздействия на результаты деятельности системы. В настоящее время транспортные комплексы как социально-экономические системы достигли такой сложности, что зачастую расчет их устойчивости невозможен без элементов теории вероятностей;
- следует учитывать требования государственных контролирующих органов к формированию отчетности о рисках. В том случае, если на нормативном уровне требуется использование методов имитационного моделирования, их применение обязательно.

На шестом этапе осуществляется определение методов воздействия на хозяйственные риски. При этом, снижение хозяйственного риска предполагает проведение мероприятий организационного характера, способствующих предотвращению убытков. Учет риска предполагает принятие возможных убытков и планирование их финансирования при обосновании стратегических решений. В соответствии с этим инструментарий управления риском включает в себя инструменты снижения риска и инструменты учета риска. Многообразие, применяемых в транспортных организациях, методов снижения хозяйственного риска можно разделить на 4 типа: 1) методы уклонения от риска; 2) методы локализации риска; 3) методы диссипации риска; 4) методы компенсации риска. [7].

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике транспортных организаций, придерживаясь тактики «уклонения от риска», они отказываются от инновационных и иных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает хотя бы малейшие сомнения.

Методы локализации риска используют в тех сравнительно редких случаях, когда удастся достаточно четко и конкретно вычленив и идентифицировать источники финансового риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить общий уровень риска предприятия.

Методы диссипации (распределения) риска представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из основных методов диссипации заключается в распределении риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Транспортная организация имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие субъекты транспортного комплекса.

Методы компенсации риска предполагают создание механизма предупреждения опасности. Они, как правило, более трудоемки, требуют обширной предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения. Нами предлагаются меры компенсации основных хозяйственных рисков, возникающих в деятельности транспортных организаций. (табл. 2)

На седьмом этапе алгоритма управления риском осуществляется учет затраченных ресурсов по реализации функции управления риском.

Завершающим этапом разработки программы является построение системы контроля и мониторинга эффективности управления и корректировка политики и процедур по результатам мониторинга. Целями мониторинга являются:

- контроль за исполнением принятого решения о воздействии на риск;
- контроль за изменением оценки риска и корректировка методов воздействия на риск;
- контроль за изменением внешней среды;
- контроль за эффективностью процесса воздействия на риск (оценка снижения риска и эффек-

тивности его финансирования) и корректировка применяемых процедур и инструментов;
 • выявление новых рисков.

Таблица 2.

Меры компенсации хозяйственных рисков транспортных организаций

Виды рисков	Меры компенсации
1	2
1. Риск экономической неэффективности функционирования автомобильного транспорта как отрасли	1. Использование более точных методов прогнозирования. 2. Проведение маркетинговых исследований. 3. Предварительная оценка рентабельности принимаемых решений.
2. Риск снижения объемов реализации транспортных услуг	1. Повышение качества оказываемых услуг. 2. Развитие технологической базы транспортной организации. 3. Разработка долгосрочной стратегии транспортной организации.
3. Риск физического и морального износа основных фондов.	• Планово-предупредительное обслуживание оборудования. • Замена действующей техники более надежной и долговечной. 3. Проведение ускоренной амортизации.
4. Риск неполучения внешних инвестиций	1. Организация целенаправленного маркетинга. 2. Повышение затрат на маркетинг и рекламу 3. Контроль над имиджем транспортной системы.
5. Риск срыва собственных хозяйственных планов и инновационных проектов.	1. Более тщательное прогнозирование в кратко- и долгосрочном периоде. 2. Разработка мероприятий по защите коммерческой тайны. 3. Предвидение возможных действий конкурентов. 4. Развитие технологической базы.
6. Риск неверного прогнозирования ситуации или получения неверных данных	■ Прогнозирование сезонных и других колебаний конъюнктуры рынка. ■ Использование фьючерсных сделок на ГСМ, запчастей и подвижной состав. ■ Тщательная аналитическая проработка принимаемых решений. ■ Приглашение профессиональных консультантов по маркетингу и управлению.
7. Риск неэффективности действующей организационной структуры транспортной организации	1. Профессиональная подготовка и переподготовка управленческих кадров. 2. Тщательный контроль за оборотом документов и отчетности. 3. Четкая регламентация действий всех подразделений транспортной системы. 4. Тщательный подбор менеджеров высшего и среднего звена.

На наш взгляд успешное функционирование механизма управления рисками в транспортных организациях во многом зависит от принятия решений внутри системы. Важность данного процесса обуславливается значимостью задач, которые решаются с помощью системы управления рисками. С одной стороны, наиболее существенные риски являются предметом рассмотрения и воздействия на них управленческих структур. С другой стороны, в рамках любой организации существует большой спектр более мелких рисков, которые требуют управления на уровне среднего персонала, а иногда и простого работника.

Это говорит о том, что в процесс управления рисками должны быть вовлечены практически все уровни управления, и необходимо четкое разграничение функций и полномочий отдельных уровней, а также система мониторинга за процессом.

На основании вышеизложенного нами предлагается многоуровневая организационная структура управления рисками в рамках транспортных организаций с точки зрения мониторинга и раз-

граничения ответственности, представленная на рис. 2.

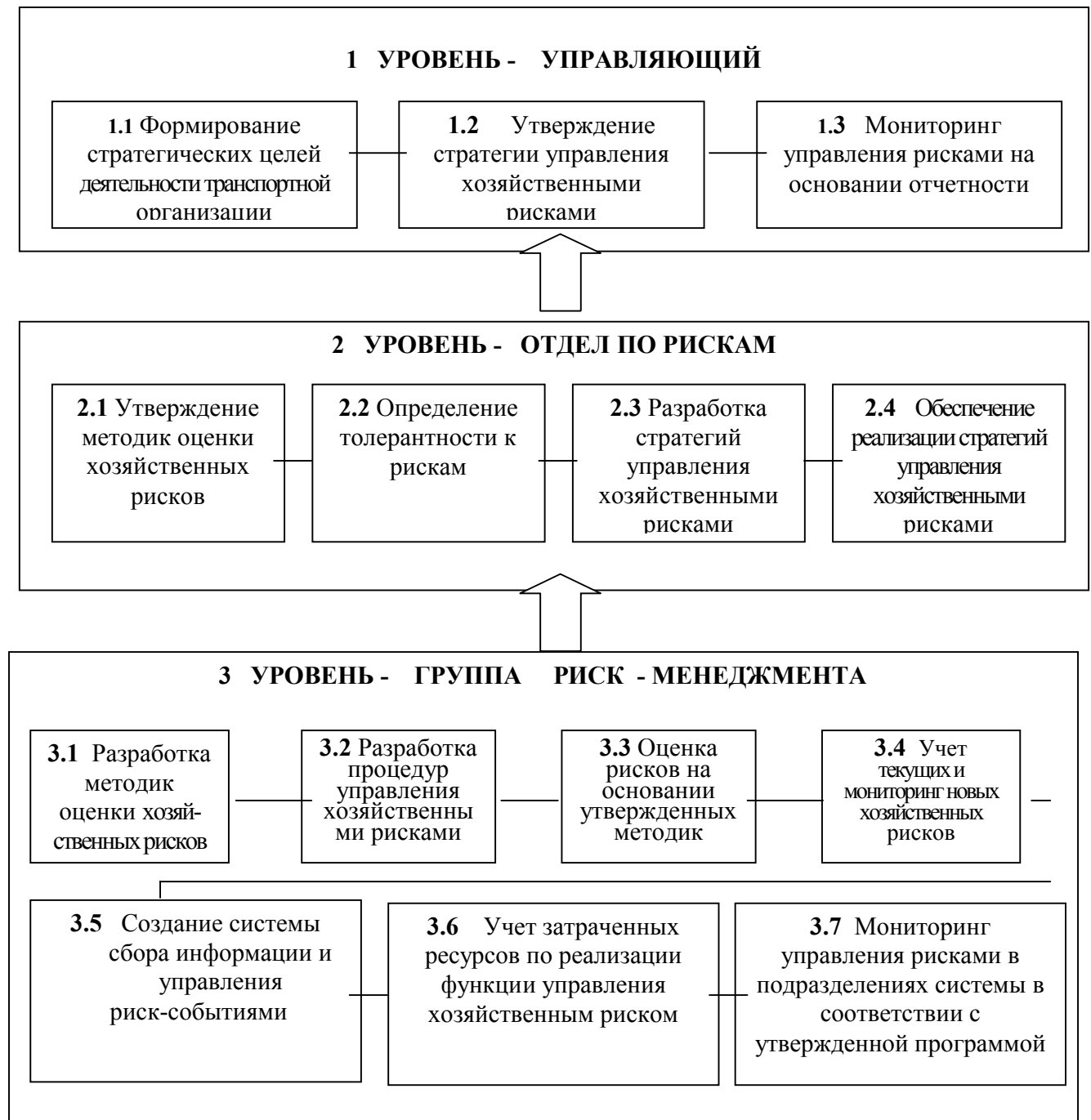


Рис.2 Организационная структура управления хозяйственными рисками транспортных организаций

Предложенная организационная структура управления разработана с учетом особенностей функционирования транспортных организаций и позволяет привлекать и группировать специалистов различных областей (соответствующих различным аспектам управления рисками). При этом четкое структурирование подразделения и описание внутренних взаимосвязей существенно повышает эффективность процесса управления рисками. Успешное функционирование, предложенной нами, организационной структуры управления рисками возможно при соблюдении следующих правил:

- Построение системы - длительный и трудоемкий процесс, поэтому для получения кредита доверия у руководства необходимо предусмотреть реализацию ряда краткосрочных проектов, которые могут дать немедленный результат (стратегия «быстрых побед»).
- Руководство необходимо дополнительно просвещать о вопросах управления рисками. В этом может помочь привлечение внешних консультантов, обладающих необходимым авторитетом. В ко-

нечном итоге управление рисками должно стать неотъемлемой частью процесса принятия любых управленческих решений.

- Система управления рисками должна быть встроена в основные управленческие процессы, в частности, в процессы бюджетирования и принятия инвестиционных решений.
- Не стоит сразу начинать выстраивать сложную инфраструктуру управления рисками. Слишком большие инвестиции на первом этапе могут отпугнуть менеджмент от реализации комплексной системы.
- Информация об управлении рисками должна распространяться среди всех участников процесса и быть доступной как для внешних, так и для внутренних пользователей.

Таким образом, предложенная организационная структура управления рисками транспортных организаций представляет собой комбинированную иерархичную структуру, которая отличается от линейных структур управления наиболее широко распространенных в транспортных организациях. Данная организационная структура управления позволяет выделить отдельную организационную единицу (отдел по рискам и группа риск – менеджмента) на которую возлагаются функции по координации управления ключевыми видами рисков в подразделениях транспортной организации, что позволяет более быстро и эффективно решать проблемы, возникающие в условиях риска и нестабильности внешней среды. Несмотря на то, что управление риском достаточно новый вид деятельности для украинских транспортных организаций, целесообразной является организация управления рисками по принципу комбинированной иерархичной структуры управления с выделением специальных организационных единиц, решающих проблемы управления рисками.

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ показал, что существует разрозненность методов и подходов к решению проблемы управления хозяйственными рисками транспортных организаций, что обусловило необходимость усовершенствования методов комплексного управления хозяйственными рисками и организационной структуры управления рисками транспортных организаций. Проведенные исследования показали, что проблемы управления хозяйственными рисками транспортных организаций могут быть решены на основе использования существующих методов управления рисками с учетом специфики функционирования транспортных организаций региона. Следующим шагом на пути к решению этой проблемы является построение модели управления хозяйственными рисками при принятии стратегии развития транспортными организациями, а также разработка методик прогнозирования экономической эффективности и устойчивого финансового состояния транспортных организаций, с учетом влияния факторов хозяйственного риска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Володькина М.В. Формирование хозяйственной стратегии предприятий в период становления рыночной экономики: Дис. к.э.н. 08.00.05. – К., 1992. – 191с.
2. Гаврилов А. Об управлении предприятиями в трансформационном периоде // Общество и экономика. – 2000. -№7. – С.186-188.
3. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму // Вісник НАН України. – 2002. - №1. – С.11-15.
4. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. – М.: Издательство «Дело и сервис», 1999. – 272с.
5. Борисова Т.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві // Актуальні проблеми економіки. – 2005. -№7(49). – С. 116-121.
6. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности: Моногр. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1999 – 145с.
7. Управління підприємницьким ризиком / За ред. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 245с.
8. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.И. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 365с.