

Людмила ПАВЛОВИЧ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

УДК 338.24:005.23(476)

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-46-69>

Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь

Обоснованы стратегические направления формирования эффективной системы риск-менеджмента субъектами хозяйствования аграрной отрасли Республики Беларусь. Разработана концептуальная модель развития эффективной системы управления рисками в сельском хозяйстве, методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях. Приведен комплекс организационно-экономических мер по упреждению рисков и минимизации потерь таких организаций.

Ключевые слова: риск, система управления рисками, сельскохозяйственная организация, выявление, оценка, меры упреждения, эффективность.

Liudmila PAVLOVICH

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

Strategic directions for the formation of an effective risk management system in agricultural organizations of the Republic of Belarus

The article substantiates the strategic directions for the formation of an effective risk management system by business entities in the agricultural sector of the Republic of Belarus. A conceptual model for the development of an effective risk management system in agriculture, a methodology for identifying and assessing risks in agricultural organizations have been developed. A set of organizational and economic measures to anticipate risks and minimize losses of agricultural organizations has been substantiated.

Keywords: risk, risk management system, agricultural organization, identification, assessment, preventive measures, efficiency.

Введение

Обеспечение эффективного конкурентоустойчивого функционирования организаций отечественного аграрного бизнеса входит в число стратегических задач государственной экономической политики Республики Беларусь. Усиление негативного влияния внешних макроэкономических факторов на национальный

© Павлович Л., 2021

агропромышленный комплекс (АПК) на фоне сохранения традиционных отраслевых особенностей возникновения рисков в сельском хозяйстве диктует необходимость использования принципиально новых возможностей анализа и прогнозирования. Поэтому оценка уровня и значимости рисков приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение.

Внедрение и использование сельскохозяйственными организациями системы риск-менеджмента позволит минимизировать деструктивные последствия рискованных ситуаций посредством их прогнозирования и упреждающего управления. Это даст возможность осуществлять производственно-сбытовую деятельность в контролируемых условиях, повысит устойчивость и конкурентоспособность субъектов аграрной сферы на внутреннем и внешнем рынках и в целом будет способствовать обеспечению продовольственной и экономической безопасности Республики Беларусь.

Основная часть

Анализ тенденций и закономерностей проявления рисков в сельском хозяйстве Республики Беларусь позволил установить и комплексно исследовать наиболее распространенные негативные ситуации, проявившиеся в аграрном секторе в последние годы. Степень и направления воздействия деструктивных факторов на функционирование отдельных товаропроизводителей, а также масштабы ущерба были разными. Однако неоспорим факт, что в связи с отсутствием в деятельности сельскохозяйственных организаций интегрированных адаптированных систем управления рисками (СУР) повторение многих проблем в будущем гарантировано с высокой долей вероятности.

С учетом специфики функционирования субъектов аграрного сектора, отраслевых особенностей возникновения в них ситуаций с негативным потенциалом мы разработали *концептуальную модель развития эффективной системы управления рисками в сельском хозяйстве*. Научная новизна такой модели состоит в отражении входа (проблема, ресурсы), преобразования (исходя из целеполагания с использованием инструментария) и выхода (управленческие решения, локальные и глобальные результаты) на основании воздействия управляющей подсистемы на управляемую с позиции системного подхода (рис. 1).

Как следует из проведенных исследований, использование инструментов риск-менеджмента способствует реализации миссии, стратегических ориентиров и тактических задач компаний, в соответствии с чем цель СУР в сельскохозяйственной организации сформулирована нами как содействие реализации цели субъекта хозяйствования по достижению устойчивости, конкурентоспособности, финансовой стабильности и независимости, репутационной надежности и благосостояния персонала на основе выявления всех существенных рисков и их минимизации до приемлемого уровня (вплоть до устранения) и реализации таким образом производственно-сбытовой деятельности в контролируемых условиях.

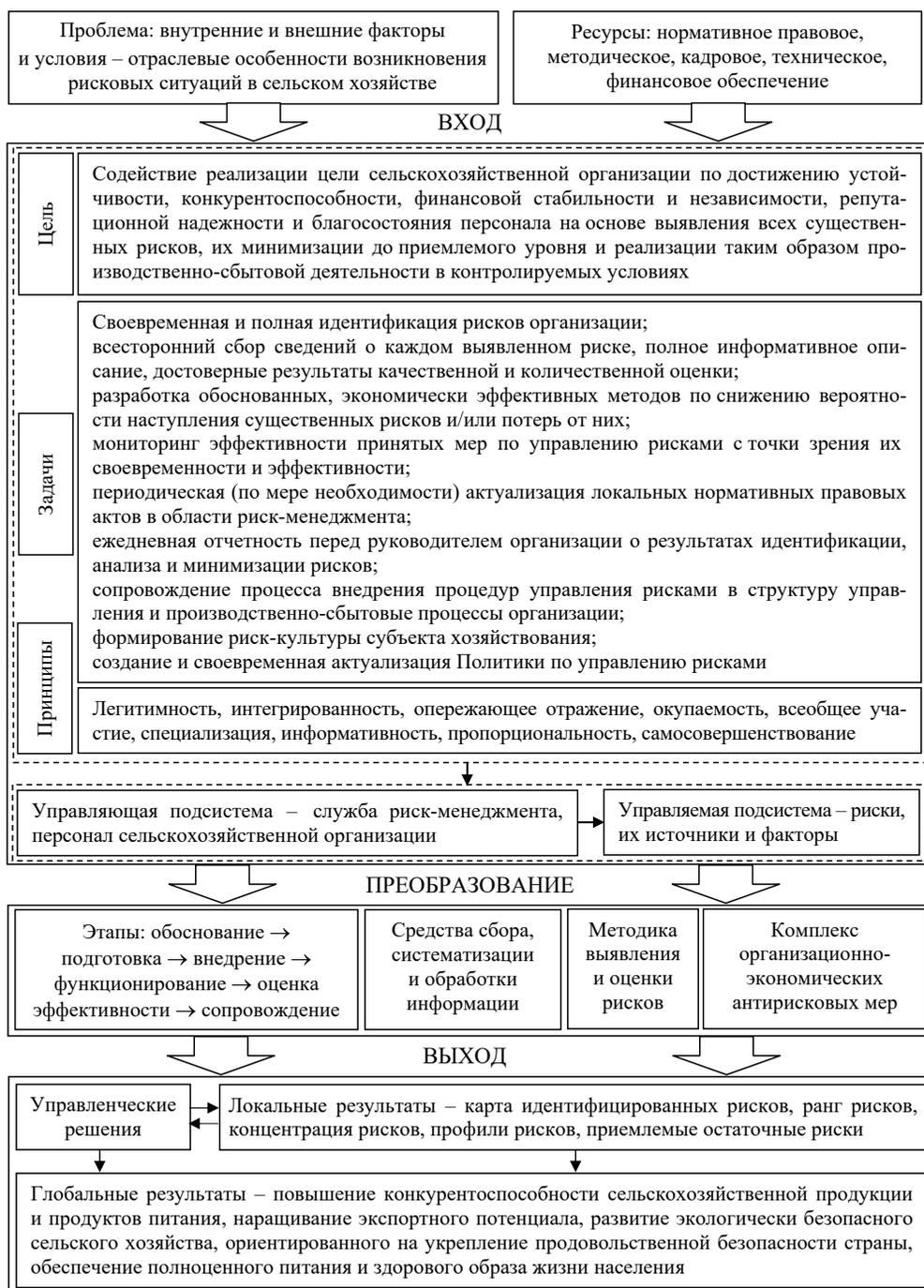


Рис. 1. Концептуальная модель развития эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственной организации (выполнен автором на основании собственных исследований)

На основании сформулированной цели мы определили следующие задачи ее достижения:

- 1) своевременная и полная идентификация рисков субъекта хозяйствования;
- 2) всесторонний сбор сведений о каждом выявленном риске, полное информативное описание, достоверные результаты качественной и количественной оценки;
- 3) разработка обоснованных, экономически эффективных методов по снижению вероятности наступления каждого существенного риска и/или ожидаемых от него потерь;
- 4) мониторинг результативности принятых антирисковых мер с точки зрения их своевременности и эффективности;
- 5) периодическая (по мере необходимости) актуализация локальных нормативных правовых актов в области риск-менеджмента;
- 6) ежедневная отчетность перед руководителем организации о результатах идентификации, анализа и минимизации рисков;
- 7) сопровождение процесса внедрения процедур риск-менеджмента в структуру управления и производственно-сбытовые процессы организации;
- 8) формирование риск-культуры субъекта хозяйствования;
- 9) создание и своевременная актуализация Политики по управлению рисками.

Реализация указанных задач в рамках концептуальной модели должна базироваться на следующих предложенных принципах, таких как:

1. Легитимность – создание системы риск-менеджмента, а также права, должностные обязанности, ответственность трудового коллектива субъекта хозяйствования, возникающие в связи с участием в управлении рисками, должны быть определены локальными нормативными правовыми актами.
2. Интегрированность – управление рисками субъектом хозяйствования выступает частью его ежедневного менеджмента.
3. Опережающее отражение – функционирование системы риск-менеджмента должно обеспечивать предвидение и упреждение потенциально опасных ситуаций.
4. Всеобщее участие – в процессе управления рисками участвуют все работники субъекта хозяйствования в соответствии с выполняемыми функциями, опираясь на собственные знания, навыки и опыт.
5. Специализация – в рамках СУР каждый работник субъекта хозяйствования выполняет свой круг обязанностей, что позволяет избежать конфликта интересов.
6. Информативность – результаты идентификации и анализа рисков должны доводиться до сведения всех заинтересованных и ответственных лиц.
7. Пропорциональность – система управления рисками должна соответствовать размерам субъекта хозяйствования.
8. Окупаемость – затраты на функционирование СУР не должны превышать экономический эффект от их предотвращения.

9. Самосовершенствование – система управления рисками должна постоянно развиваться, адаптируя к своим нуждам новейшие разработки в области риск-менеджмента и информационных технологий.

Ядро концептуальной модели – управляющая и управляемая подсистемы представлены, с одной стороны, персоналом сельскохозяйственной организации с особым положением службы риск-менеджмента как центрального звена в рассматриваемом процессе, с другой – рисками, их источниками и факторами. Служба риск-менеджмента, используя комплекс средств сбора, систематизации и обработки информации, идентифицирует и изучает риски по методике выявления и оценки, упреждающе воздействует на них с помощью разработанного и утвержденного комплекса организационно-экономических мер. Следствием данного процесса являются:

управленческие решения, которые основываются на итогах обнаружения и анализа рискованных ситуаций, утверждают последующие упреждающие меры и исполняются всем персоналом организации;

карта идентифицированных рисков, их ранг, профили, уровень концентрации и приемлемые остаточные риски.

В свою очередь, достигнутые локальные результаты содействуют повышению конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, наращиванию экспортного потенциала, развитию экологически безопасного сельского хозяйства, ориентированного на укрепление продовольственной безопасности страны, обеспечению полноценного питания и здорового образа жизни населения, что определено целью Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [1].

Новизна разработанной модели и ее практическая значимость для организаций отечественной аграрной сферы заключается в научно-логическом структурировании создания эффективной системы риск-менеджмента с формулированием цели, задач, принципов организации и выделением ключевых этапов. С учетом отраслевых особенностей возникновения рискованных ситуаций, с использованием методики выявления и оценки рисков и комплекса организационно-экономических антирисковых мер это обеспечивает органичное и действенное внедрение риск-менеджмента в производственную, организационную и управленческую практику субъекта хозяйствования.

В рамках концептуальной модели мы выделили ключевые этапы интегрирования и эксплуатации системы риск-менеджмента в деятельность субъекта хозяйствования, а именно: обоснование необходимости внедрения, подготовка, внедрение, функционирование, оценка эффективности, сопровождение функционирования. Указанные этапы положены в основу разработанной дорожной карты внедрения и развития системы управления рисками в сельскохозяйственной организации. Ее практическая значимость состоит в последовательном выполнении

мероприятий по интегрированию СУР ответственными лицами с соблюдением установленных сроков.

Основополагающим документом, который определяет роль системы риск-менеджмента в организации и особенности ее функционирования, является Политика по управлению рисками. Она раскрывает цель, задачи, принципы, обязанности персонала в контексте участия в данном процессе, отражает порядок взаимодействия между поставщиками и потребителями информации о рисках, содержит банк данных службы риск-менеджмента (детальный перечень запрашиваемой и систематизируемой информации, необходимой для обнаружения и анализа деструктивных явлений), а также используемую методику исследования событий с негативным потенциалом и процедуры их минимизации.

В ходе исследования установлена целесообразность создания в субъектах хозяйствования службы риск-менеджмента – подразделения, исполняющего функции по организации СУР на предприятии и осуществляющего непосредственную деятельность по выявлению, анализу и упреждению рискованных ситуаций. Число специалистов данного структурного подразделения рекомендуется определять, опираясь на «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [2]. Указанный документ устанавливает следующее количество должностей отдела планирования, анализа хозяйственной деятельности, организации оплаты труда, а также службы маркетинга:

главный экономист – 1 чел. на организацию;

экономист – 1 чел. на каждые 5886,9 тыс. ВУН выручки – на организацию, имеющую выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год до 58 869 тыс. ВУН (в ценах 2017 г.), или 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки – на организацию, имеющую выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год свыше 58 869 тыс. ВУН (в ценах 2017 г.);

специалист по маркетингу – 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год (в ценах 2017 г.).

На основании перечисленных условий мы предлагаем ввести следующие нормы численности персонала службы риск-менеджмента в сельскохозяйственной организации:

риск-менеджер (руководитель службы) – 1 чел. на организацию;

специалист по управлению рисками – 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год (в ценах 2017 г.).

На риск-менеджера возлагается ответственность за разработку и выполнение дорожной карты внедрения и развития СУР, Политики по управлению рисками, мониторинг эффективности превентивных мер и т.д. Другими словами, риск-менеджер организует и координирует весь процесс управления рисками в сельскохозяйственной организации.

Обоснование внедрения СУР проводится на основании анализа функционирования субъекта хозяйствования, выявленных ключевых проблем в управлен-

ческой, производственной и сбытовой деятельности. Аргументированная потребность в создании системы риск-менеджмента сопровождается принятием управленческого решения.

Подготовка системы риск-менеджмента включает в себя определение ответственных лиц за разработку документации по внедрению СУР; внесение изменений и дополнений в должностные инструкции персонала организации в рамках участия в риск-менеджменте; разработку должностных инструкций и мотивации труда специалистов службы риск-менеджмента; техническое обеспечение сбора, хранения, обработки и систематизации сведений о рисках, а также доступа к открытым источникам информации.

Внедрение СУР предполагает назначение специалистов данной службы; создание Политики по управлению рисками; доведение до ответственных лиц сведений об объемах, сроках, содержании и форме представляемой ими информации.

Функционирование системы управления рисками – это непосредственная деятельность по идентификации, анализу и упреждению прогнозируемых деструктивных событий.

Целью обнаружения и изучения ситуаций с негативным потенциалом является определение перечня рисков, качественные и количественные характеристики влияния которых на данный субъект хозяйствования предопределяют необходимость использования комплекса организационно-экономических мер по их упреждению. На основании этого мы разработали *методику выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях* (рис. 2). Ее научная новизна выражается в системном и комплексном подходах к идентификации рисков и экспертном подходе к их анализу, позволяющих определить совокупность всех существенных потенциально опасных ситуаций, требующих принятия и реализации превентивных мер.

Достижению сформулированной цели будет способствовать следующий комплекс задач:

- установить перечень и составить карту выявленных рисков;
- построить схемы разворачивания рисковых ситуаций;
- провести количественную и качественную оценку рисков;
- классифицировать риски в соответствии с принятыми критериями;
- определить уровень и совокупную рейтинговую оценку интегрального риска;
- оценить уровень и масштабы концентрации рисков;
- ранжировать исследованные риски.

В рамках методики разработана совокупность 5 этапов по выявлению и оценке рисков сельскохозяйственной организации.

Этап 1. Идентификация рисков, в ходе которой служба риск-менеджмента обнаруживает и составляет спектр свойственных организации негативных ситуаций по видам продукции, отраслям, видам деятельности, субъекту в целом. Данный этап включает в себя 3 блока.

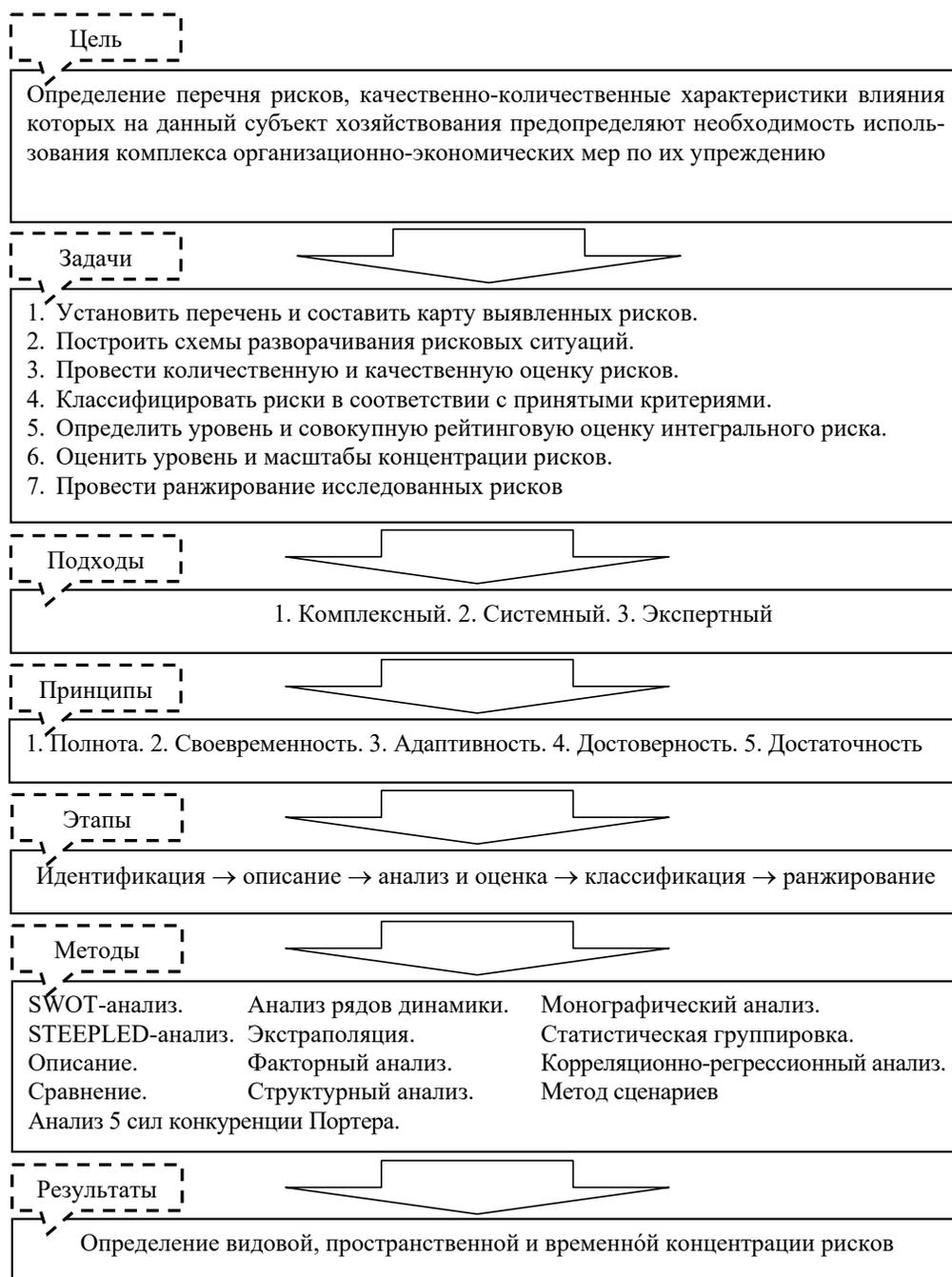


Рис. 2. Методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

Блок 1. Исследование внутренних и внешних факторов

1.1. Проводится стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия на основании SWOT-анализа. Устанавливается совокупность преимуществ и недостатков в функционировании организации, обеспечивающих (стимулы и катализаторы развития) и сдерживающих (источники и факторы риска) условий.

1.2. Изучается «ближнее» внешнее окружение с использованием модели 5 конкурентных сил М. Портера: оценивается уровень конкурентной борьбы, угрозы появления новых игроков и продуктов-заменителей, влияние рыночной власти поставщиков и потребителей.

1.3. Рассматриваются особенности «дальнего» внешнего окружения субъекта хозяйствования на основании STEEPLED-анализа. Он позволяет выделить социальные, технологические, экономические, экологические, политические, законодательные, образовательные и демографические аспекты макроуровня, которые могут создавать риски для организаций аграрного сектора.

Результатом аналитической работы в рамках блока 1 являются выявленные источники и факторы рисков.

Блок 2. Анализ ретроспективной и текущей информации.

1.4. Рассматриваются качественные параметры и тенденции развития предприятия, особенности их трансформации с помощью методов описания и сравнения.

1.5. Изучаются результаты функционирования организации за долгосрочный период посредством анализа динамических рядов.

1.6. Определяются направление и сила влияния факторов на достигнутые результаты с использованием факторного анализа.

1.7. Устанавливается значимость структурных элементов в формировании агрегированных показателей с помощью структурного анализа.

1.8. Сравниваются итоги деятельности организации с лучшими предприятиями отечественного сельского хозяйства на основании монографического анализа.

1.9. Проводится сравнительный анализ эффективности функционирования организации с иными субъектами отрасли, в том числе со сходными начальными и достигнутыми параметрами, посредством статистической группировки.

1.10. Оценивается влияние отдельных факторов на достигнутые результаты в рамках определенных территориальных границ с использованием корреляционно-регрессионного анализа.

Результатом аналитической работы в рамках блока 2 является перечень текущих и перспективных рисков, а также дополнение совокупности выявленных в блоке 1 источников и факторов негативных ситуаций.

Блок 3. Прогнозирование развития организации.

1.11. Определяются прогнозные ориентиры деятельности организации на основании выявленных тенденций с помощью экстраполяции.

1.12. Разрабатываются варианты развития субъекта с учетом различных ожидаемых внутренних и внешних изменений, для чего используется метод сценариев.

Результат аналитической работы в рамках блока 3 – перечень перспективных рисков.

Этап 2. Описание рисков представляет собой систематизацию полученной в процессе идентификации информации по каждому из них, в том числе построение динамичных моделей развития негативных ситуаций, определение условий и особенностей их перехода из потенциального состояния в фактически состоявшееся. Результаты оформляются в виде карты идентифицированных рисков – табличное отражение выявленных вызовов, опасностей и угроз с указанием рискообразующих источников и факторов.

Этап 3. Анализ и оценка рисков позволяют установить количественные параметры отдельных их видов, к которым относятся:

вероятность наступления одного случая – чаще всего измеряется математической величиной от 0 до 1 либо от 0 до 100%:

количество случаев в течение года – показывает число рисковых ситуаций, которые произошли или произойдут за календарный год;

потери от наступления одного случая – представляет собой натуральную и стоимостную оценку утрат ресурсов и стоимостную оценку утрат экономических выгод;

уровень риска – оценивается как для одного случая (формула (1)), так и в целом за год (формула (2));

$$R_i = P_i \cdot D_i, \quad (1)$$

где R_i – уровень одного случая риска; P_i – вероятность наступления одного случая риска; D_i – потери от наступления одного случая риска.

$$R_i^t = P_i \cdot D_i \cdot F_i, \quad (2)$$

где R_i^t – уровень риска в годовом выражении; F_i – количество случаев риска в течение года.

В процессе исследования определено, что риски отличаются между собой не только вероятностью и частотой наступления, величиной предполагаемого ущерба, но и сроками (временем) возникновения и продолжительностью действия. С учетом данного обстоятельства целесообразен расчет уровня интегрального риска по виду продукции, отрасли, организации как за год, так и за определенный календарный месяц. Это позволит установить наиболее и наименее риск-напряженные производственные периоды, что должно быть учтено в плане

разработки и применения упреждающих инструментов в соответствии с принципом своевременности оценки рисков.

Иными словами, результаты расчетов по формулам (1), (2) используются для определения уровня интегрального риска в необходимом пространственно-временном разрезе: в целом по организации, отрасли, виду продукции в годовом выражении и за какой-либо месяц.

В ходе исследования также установлено, что в условиях отсутствия, неполноты или недостаточности исходных данных о риске расчет точных количественных оценок затруднителен или невозможен. Поэтому мы предлагаем анализировать негативные ситуации с помощью экспертного метода. Он заключается в присвоении выявленным вызовам, опасностям и угрозам определенных баллов.

Алгоритм экспертной оценки включает следующие этапы.

1. Подбор экспертов и формирование экспертных групп.

Опрос и участие в нем оформляются приказом руководителя организации. В документе необходимо указать: цель и сроки проведения опроса; структурное подразделение, ответственное за его проведение (служба риск-менеджмента); список специалистов-экспертов, принимающих участие в опросе; образец опросного листа; сроки обработки опросных листов; особенности доступа к результатам опроса.

Кроме риск-менеджера и его подчиненных в качестве экспертов в сельскохозяйственной организации могут выступать должностные лица из числа административно-управленческого персонала: руководитель, его заместители, главные специалисты, руководители производственных подразделений, специалисты среднего звена. Экспертные группы формируются по функциональному признаку и соответствуют действующим структурным подразделениям: а) административное и оперативное руководство производством; б) агрономическая служба; в) зоотехническая служба и начальники животноводческих комплексов; г) ветеринарная служба; д) инженерно-техническая служба; е) служба материально-технического обеспечения и закупок; ж) отдел капитального строительства и ремонта; з) отдел хозяйственного обслуживания; и) планово-экономический отдел; к) бухгалтерский отдел; л) служба маркетинга; м) отдел комплектования и подготовки кадров.

Не исключено участие в опросе производственных рабочих – лидеров в своей отрасли по достигнутому количественно-качественным показателям.

2. Формулирование вопросов и составление опросных листов.

В опросных листах экспертам предлагается, во-первых, оценить риски, выявленные службой риск-менеджмента, во-вторых, отразить упущенные ситуации с негативным потенциалом, которые также могут воздействовать на деятельность организации, например:

1. Оцените перечисленные риски по следующим критериям, используя предлагаемую балльную шкалу.

2. На Ваш взгляд, какие еще риски способны возникнуть в деятельности нашей сельскохозяйственной организации в текущем году? Перечислите не более пяти.

3. Оцените указанные Вами риски по следующим критериям, используя предлагаемую балльную шкалу.

3. Работа с экспертами.

Каждому эксперту на основании его должностных обязанностей, профессиональных навыков, знаний и опыта предлагается заполнить опросный лист с перечнем рисков, которые нужно оценить по отдельным критериям с использованием разработанной балльной шкалы. Следует избегать участия в опросе некомпетентных сотрудников. Необходимо обеспечить соответствие должности и профессиональной специализации эксперта сущности вопросов, на которые он дает ответы. Для выполнения этого требования целесообразно предварительно сгруппировать предлагаемые к оценке риски по сфере их возникновения (природно-климатические, технико-технологические, торгово-экономические, макроэкономические, социальные, организационные) и на основании этого предлагать экспертам оценивать риски той или иной группы [3].

При сложностях в оценке рисков собственными силами организация может привлекать внешних экспертов, в том числе специалистов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (республиканского, областного, районного уровней), других аграрных организаций, сотрудников научно-исследовательских институтов, учреждений образования, аналитических, консалтинговых и маркетинговых компаний, банковских, налоговых организаций, законодательных органов и т.п.

В качестве критериев, по которым целесообразно оценивать риски, нами предлагаются вероятность наступления, частота наступления и величина (размер) потерь от одного случая. Балльная шкала их оценки отражена в табл. 1.

Таблица 1. Балльная шкала оценки рисков по отдельным критериям

| Оценка | Критерий | | |
|-------------|--|--|--------------------------------------|
| | Вероятность возникновения риска | Частота наступления риска | Размер потерь от одного случая риска |
| 1–2 балла | Маловероятно или невозможно | Практически невозможно (не встречался и не ожидается) | Приемлемый |
| 3–4 балла | Скорее не произойдет, чем произойдет | Маловероятно (в последние несколько лет не встречался, но ожидается) | Чувствительный |
| 5–6 баллов | Имеет большую вероятность наступления, чем ненаступления | Редко (1 раз в год) | Значимый |
| 7–8 баллов | Достаточно вероятно | Вполне вероятно (2–3 раза в год) | Существенный |
| 9–10 баллов | Наступит обязательно | Часто (4 и более раз в год) | Катастрофический |

Использование приведенной балльной шкалы позволит квантифицировать качественные признаки рисков, т.е. дать им количественную оценку.

4. Обработка опросных листов.

После завершения опроса и получения экспертных оценок информация систематизируется и анализируется. По каждому риску на основании формул (3)–(5) определяется средняя арифметическая величина экспертных балльных оценок рассмотренных критериев.

Вероятность возникновения:

$$\bar{P}_i = \frac{\sum_{e=1}^s P_i^e}{s}, \quad (3)$$

где \bar{P}_i – среднеарифметическая балльная оценка вероятности наступления i -го риска; P_i^e – балльная оценка e -м экспертом вероятности возникновения i -го риска; e – эксперт, участвовавший в опросе; i – наименование (разновидность) риска; s – число опрошенных e -х экспертов, давших оценку риску.

Частота наступления:

$$\bar{F}_i = \frac{\sum_{e=1}^s F_i^e}{s}, \quad (4)$$

где \bar{F}_i – среднеарифметическая балльная оценка частоты наступления i -го риска; F_i^e – балльная оценка e -м экспертом частоты наступления i -го риска.

Величина потерь от наступления одного случая риска:

$$\bar{D}_i = \frac{\sum_{e=1}^s D_i^e}{s}, \quad (5)$$

где \bar{D}_i – среднеарифметическая балльная оценка величины потерь от наступления одного случая i -го риска; D_i^e – балльная оценка e -м экспертом величины потерь от наступления одного случая i -го риска.

На основании рассчитанных средних величин индивидуальных параметров определяется рейтинговая оценка каждого риска (формула (6)):

$$RR_i = \sqrt{\bar{P}_i \cdot \bar{F}_i \cdot \bar{D}_i}, \quad (6)$$

где RR_i – рейтинговая оценка i -го риска, максимальное значение равно 10.

Индивидуальные рейтинговые оценки рисков посредством суммирования используются для расчета совокупной рейтинговой оценки интегрального риска в определенных пространственно-временных масштабах.

Все вышеперечисленные показатели рассчитываются также по остаточным рискам после реализации упреждающих мер.

5. Анализ полученных результатов.

Рассчитанные средние балльные оценки вероятности, частоты и величины потерь от наступления рисков, полученные на их основе индивидуальные и совокупные рейтинговые оценки, а также уровень индивидуальных и интегрального рисков в различных пространственно-временных масштабах дают возможность определить ситуации и зоны с наибольшим угрожающим потенциалом для сельскохозяйственной организации. Чем выше рейтинговая оценка рисков, тем сильнее их деструктивное воздействие на субъект и важнее разработка эффективного комплекса превентивных организационно-экономических мер.

Этап 4. Классификация рисков осуществляется в соответствии с утвержденной службой риск-менеджмента системой критериев и категорий.

По результатам теоретических исследований для использования в сельскохозяйственных организациях мы рекомендуем следующие классификационные признаки рисков:

- источник возникновения (внутренние, внешние);
- сфера возникновения (природно-климатические, технико-технологические, торгово-экономические, макроэкономические, социальные, организационные);
- частота наступления (редко, периодически, часто);
- величина последствий (допустимые, критические, катастрофические);
- характер последствий (чистые, спекулятивные);
- время возникновения (ретроспективные, текущие, перспективные);
- возможность предвидения (прогнозируемые, непрогнозируемые);
- возможность страхования (страхуемые, нестрахуемые);
- комплексность исследования (простые, сложные) [4].

Перечисленные критерии и виды (группы) рисков могут варьироваться, однако при этом должны соблюдаться принципы классификации, разработанные применительно к сельскохозяйственной организации. В результате каждому идентифицированному риску будет присвоен определенный перечень систематизирующих критериев, позволяющих группировать негативные ситуации по одинаковым признакам.

Этап 5. Ранжирование рисков представляет собой процесс упорядочения идентифицированных негативных событий по уровню и рейтинговой оценке. Проводится по отдельным категориям рисков, видам продукции, отраслям, предприятию в целом. Позволяет выделить опасности и угрозы с наибольшим потенциалом потерь, принятие превентивных мер в отношении которых является для организации первоочередным, а также сравнить отрасли и виды продукции по уровню интегрального риска и совокупной рейтинговой оценке, что дает возможность установить наиболее уязвимые из них.

Всю информацию, накопленную и систематизированную по каждому риску в ходе идентификации, описания и анализа, рекомендуется вносить в разработанный профиль риска (табл. 2).

Таблица 2. Форма профиля риска

| <i>Наименование риска</i> | | | | |
|-------------------------------|-----|----------------------------------|--------------------------------|---------------|
| Источники | | Факторы наступления | | |
| ... | | ... | | |
| <i>Описание риска</i> | | | | |
| Классификация | | Оценка | | |
| По источнику возникновения | ... | Вероятность наступления | ... | |
| По сфере возникновения | ... | | Частота наступления | ... |
| По частоте наступления | ... | Величина потерь от одного случая | | ... |
| По величине последствий | ... | | Величина потерь в целом за год | ... |
| По характеру последствий | ... | | | Уровень риска |
| По времени возникновения | ... | Рейтинговая оценка | ... | |
| По возможности предвидения | ... | | Место в рейтинге рисков | ... |
| По возможности страхования | ... | | | |
| По комплексности исследования | ... | | | |

В результате обнаружения, изучения и оценки рисков среди них будут выделены существенные, требующие принятия упреждающих мероприятий, и несущественные, воздействие которых на организацию признано незначительным, допустимым, а управляющее воздействие связано с бóльшими материальными и финансовыми затратами по сравнению с возможным ущербом.

Исследование подтверждает, что минимизация рисков в организациях аграрного сектора предполагает разработку, обоснование и реализацию эффективных превентивных мер, результативность которых должна подвергаться последующей оценке. При этом установлено, что управление рисками, имеющими внешнее происхождение, более затруднительно именно ввиду природы их возникновения.

С учетом данного обстоятельства определена целесообразность внедрения предлагаемой *структурно-функциональной схемы разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях* (рис. 3). Ее научная новизна заключается в формировании многоуровневой и многоотраслевой структуры вертикально-горизонтальных связей участников агропродовольственной цепи и обслуживающих сфер в контексте взаимного участия в выработке превентивных действий в отношении потенциальных негативных ситуаций.

Схема представляет собой систему функциональных взаимосвязей субъектов внутреннего и внешнего управляющего антирискового воздействия на совокупность объектов риск-менеджмента в разрезе отраслей, видов продукции, ресурсов, стадий технологического процесса и направлений деятельности.



Рис. 3. Структурно-функциональная схема разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

Ее использование позволит аграрным предприятиям передать часть упреждающих функций организациям внешней среды: государственного управления, информационного обеспечения, торговой, логистической, финансовой, образовательной, научной сфер. Эти организации, на наш взгляд, должны не только содействовать эффективному развитию отечественного сельского хозяйства, но и не допускать либо минимизировать ситуации, способные негативно отразиться на деятельности товаропроизводителей.

Указанная авторская позиция совпадает с научно-методическими положениями работ В. Г. Гусакова, Н. В. Киреенко, А. В. Пилипука, С. А. Кондратенко, О. Н. Горбатовской, Л. И. Довнар, а именно: эффективное функционирование субъектов АПК, в особенности сельскохозяйственных организаций, обеспечивается согласованным и пропорциональным взаимодействием экономических субъектов продовольственного рынка и комплексной реализацией функций государства в области прогнозирования, мониторинга и управления с учетом углубления интеграционных процессов в аграрной сфере [5–10].

Как было указано выше, центральный элемент управления рисками в сельскохозяйственной организации – служба риск-менеджмента, под руководством которой персонал предприятия в своей ежедневной деятельности не допускает возникновения ситуаций с негативным потенциалом, а также участвует в их выявлении и минимизации. Упреждающие действия реализуются целенаправленно по каждому управляемому риску и могут использоваться в отношении таких объектов, как:

отрасли – растениеводство, животноводство;

виды продукции – зерно, рапс, сахарная свекла, корма, плоды, молоко, говядина, свинина и т.д.;

стадии технологического процесса – в соответствии с используемыми технологиями возделывания в растениеводстве и содержания скота и птицы в животноводстве;

виды ресурсов – земельные, трудовые, материальные, финансовые, информационные, временные;

направления деятельности – производство, снабжение, сбыт, маркетинг, управление, инвестиции и т.д.

Согласно нашим предложениям, субъекты внешней инфраструктуры риск-менеджмента выполняют следующие функции:

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, его областные комитеты и районные управления при разработке и реализации государственных программ развития отрасли обоснованно и взвешенно подходят к доводимым до первичных организаций прогнозным параметрам функционирования, участвуют в силу своих полномочий в защите экономических интересов товаропроизводителей при взаимодействии последних с коммерческими предприятиями, учреждениями и ведомствами;

поставщики товарно-материальных ценностей, исполнители проектировочных, строительных и иных работ, организации по агрохимическому, ветеринар-

ному обслуживанию, покупатели в лице обрабатывающих и других предприятий, торговых сетей, магазинов и населения соблюдают взятые на себя материальные и финансовые обязательства в полном объеме в утвержденные сроки;

налоговые органы, бюджетные и внебюджетные фонды, банковские и страховые организации предотвращают нарушение сроков платежей, предъявление дополнительных незапланированных выплат, счетные ошибки, иные формы искусственного негативного влияния на финансовые потоки сельскохозяйственных организаций, способные привести к структурным сдвигам в их капитале и сложностям в расчетах по необходимым направлениям;

субъекты информационного обеспечения (Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Республиканский центр по гидрометеорологии, контролю радиоактивного загрязнения и мониторингу окружающей среды, научно-исследовательские институты, аналитические и консалтинговые фирмы) обеспечивают оперативное доведение специализированной информации до сельскохозяйственных организаций, расширение и упрощение доступа к ней, усиление сотрудничества при проведении исследований;

субъекты системы образования осуществляют подготовку квалифицированных кадров рабочих и управленческих специальностей для АПК, формируют и повышают профессиональный уровень трудовых ресурсов (от аграрных классов в учреждениях среднего образования до курсов повышения квалификации и стажировок).

Субъекты хозяйствования в процессе разработки и выбора способов воздействия на риски должны учитывать такие условия и показатели, как: приемлемость методов, их совместимость между собой, фактор времени, экономическая и социальная эффективность, продолжительность эффекта, правовые последствия, воздействие на окружающую среду, создание новых опасностей и угроз. Если в результате использования выбранных инструментов могут возникнуть новые проблемы, следует обеспечить, чтобы их суммарный уровень был приемлем для организации.

Цель минимизации рисков в сельскохозяйственной организации сформулирована нами как упреждение реализации потенциальных существенных рисков ситуаций на основе внедрения своевременных, обоснованных и эффективных мер управляющего воздействия. На ее достижение направлено решение следующих задач:

произвести выбор факторов рисков, на которые будет осуществляться управляющее воздействие;

разработать комплекс мер и направлений воздействия на рискообразующие факторы;

построить алгоритмы по каждому альтернативному варианту антирискового воздействия;

систематизировать и оценить материальные, финансовые, интеллектуальные, трудовые и временные затраты на реализацию предложенных мероприятий;

выбрать наиболее эффективный комплекс мер по каждому из управляемых рисков на основании принятых критериев;

внедрить выбранные упреждающие меры;

определить эффективность реализованных методов минимизации рисков;

оценить остаточный риск.

В дополнение к цели и задачам мы предлагаем принципы упреждения рисков, которым должен соответствовать комплекс используемых организацией организационно-экономических мер, таких как:

1. Опережение – реализуемые меры должны прямо или косвенно устранить фактор (факторы) риска, не допуская его (их) перехода в активную фазу.

2. Своевременность – исполнение антирисковых мер должно происходить в надлежащее время.

3. Логичность – инструменты управляющего воздействия должны органично вытекать из сущности и особенностей ожидаемого риска.

4. Реализуемость – разрабатываемые мероприятия должны основываться на существующих организационно-экономических возможностях субъекта хозяйствования.

5. Достаточность – утвержденный комплекс упреждающих мероприятий должен быть полным и в то же время исчерпывающим.

6. Эффективность – совокупные затраты на нивелирование риска не должны превышать размер предотвращенного ущерба.

7. Конечность – исключить раз и навсегда возникновение управляемых рискообразующих факторов в случае такой возможности.

В дополнение к структурно-функциональной схеме предложен *алгоритм по упреждению рисков в сельскохозяйственной организации*, включающий в себя 3 стадии.

Стадия 1. Разработка упреждающих мер начинается с выбора факторов риска, которые будут подвергнуты упреждающему воздействию. Специфика каждого рискообразующего фактора предопределяет содержание избираемых превентивных мер в соответствии с принципом логичности, на основании чего производится разработка антирискового сценария, а в случае необходимости – нескольких, с детальным отражением конкретных действий и операций в хронологическом порядке и расчетом затрат ресурсов. Результатом данного этапа является спектр предложенных вариантов по нивелированию рисков.

Стадия 2. Внедрение упреждающих мер предполагает сравнительный анализ альтернативных антирисковых сценариев их соответствия критериям оценки целесообразности, в качестве которых мы предлагаем следующие:

1) затраты ресурсов оптимальны. Предполагаемые расходы труда, сырья, материалов, финансовых средств, иных ресурсов должны быть рационально обоснованы согласно принципам реализуемости и достаточности;

2) затраты физического времени стремятся к минимуму. Чем меньше продолжительность внедрения предлагаемого сценария действий, тем лучше в соответствии с принципами опережения и своевременности;

3) величина предотвращенного ущерба стремится к максимуму. Размер устраненных потерь ресурсов и/или экономических выгод является важным показателем, напрямую влияющим на соблюдение принципа эффективности;

4) величина предотвращенного ущерба больше или равна затратам ресурсов. Если затраты превышают нивелируемые потери, т.е. принцип эффективности не соблюдается, предлагаемый вариант рассматривается как возможный для реализации только при соответствии следующему критерию;

5) устранение возможности наступления риска в будущем. Если один из разработанных сценариев позволит полностью исключить вероятность возникновения конкретного негативного события в будущем и переведет его в статус нулевого, т.е. наступление риска не предвидится в долгосрочной перспективе, данному варианту отдается преимущество по принципу конечности, даже если затраты ресурсов и физического времени в таком случае менее предпочтительны, но при этом допустимы.

По результатам оценки соответствия разработанных вариантов упреждающих мер перечисленным выше критериям делается выбор в пользу наиболее целесообразного, который внедряется на основании локального нормативного правового акта риск-менеджера.

Стадия 3. Оценка эффективности упреждающих мер. После реализации управленческих решений оцениваются остаточные и новые риски, дается заключение о степени их существенности для организации. Оно используется для оценки эффективности внедренных антирисковых сценариев и в дальнейшем для анализа полезности и значимости системы риск-менеджмента как для самого товаропроизводителя, так и для всего АПК.

В этих целях разработана *методика комплексного мониторинга эффективности СУР в сельскохозяйственных организациях*, состоящая из 2 блоков этапов (рис. 4).

При проведении этапов блока 1 «Оценка эффективности мер по упреждению рисков» понесенные затраты на упреждающие мероприятия по каждому риску и эффект от их реализации (величина предотвращенных потерь ресурсов, экономических выгод и дополнительно полученных экономических выгод) получают стоимостную оценку, которые затем сравниваются между собой. Положительный экономический эффект от внедренных мер по минимизации риска и его превышение над совершенными расходами позволяют сделать вывод о достижении цели по управлению ситуацией с негативным потенциалом.

При выполнении этапов блока 2 «Оценка эффективности функционирования системы риск-менеджмента» аккумулируются годовые затраты на эксплуатацию СУР, включающие расходы на реализацию организационно-экономических упреждающих мер и функционирование службы риск-менеджмента (оплата труда сотрудников подразделения с отчислениями, оборудование и материалы, командировки, информационные подписки, телефонная связь и пр.), а также сопутствующие организационные расходы. Учитывается стоимостная оценка

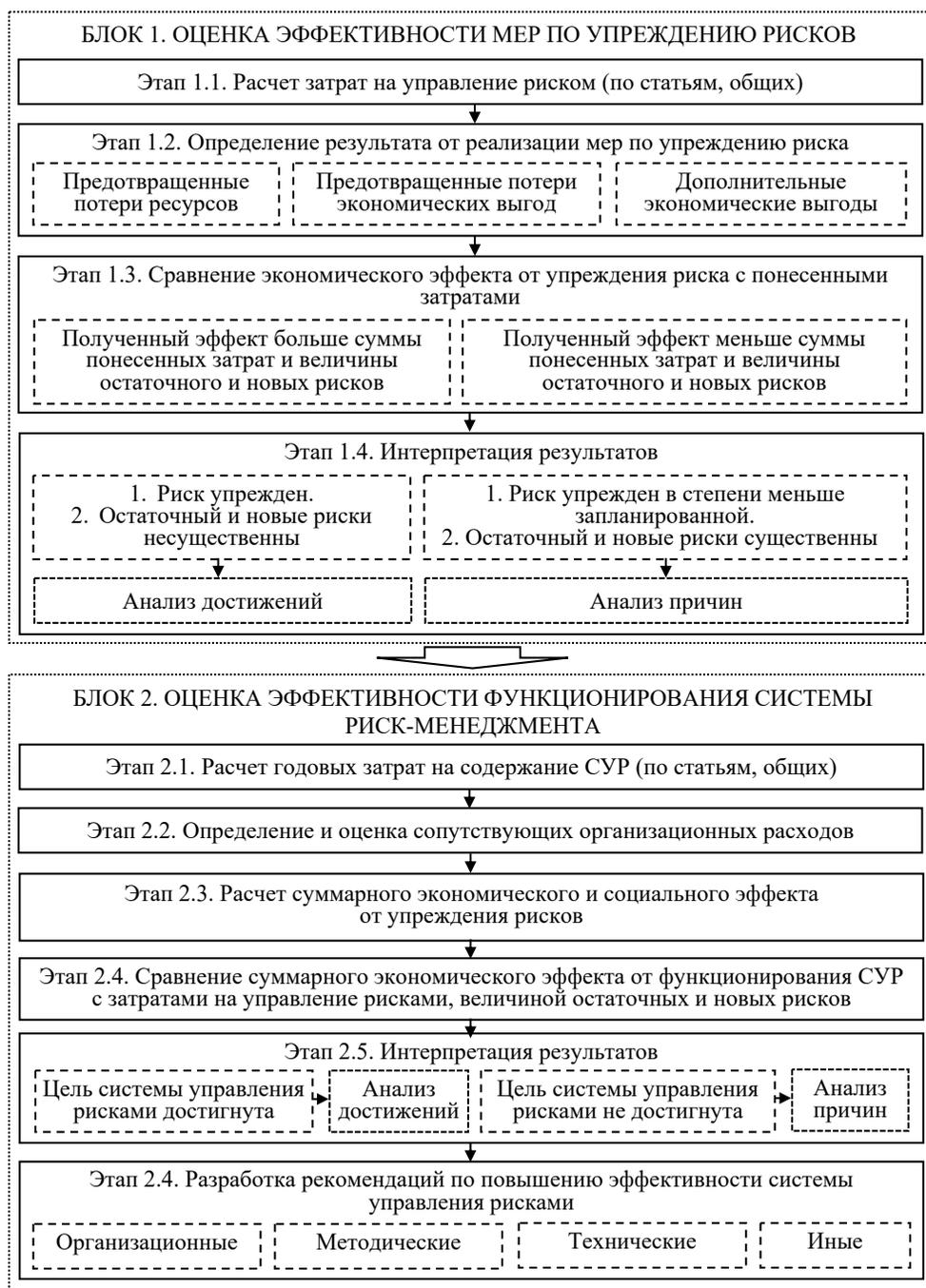


Рис. 4. Методика комплексного мониторинга эффективности системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

остаточных и новых рисков, актуальных на конец анализируемого периода. В свою очередь, в суммарный экономический эффект от упреждения рисков включается общая величина предотвращенных потерь ресурсов и экономических выгод, а также выраженные в стоимостном эквиваленте дополнительные выгоды, полученные организацией за год от деятельности СУР. Рассматриваются косвенные преимущества и недостатки функционирования данной системы.

Полученные результаты сравниваются между собой. Превышение экономического и социального эффекта над издержками позволяет говорить о достижении цели системы управления рисками. Неудовлетворительные результаты работы подвергаются тщательному анализу с принятием дальнейших мер по устранению их причин.

Важной составляющей мониторинга деятельности системы риск-менеджмента является разработка и внедрение рекомендаций (организационных, методических, технических, иных) по ее совершенствованию и повышению эффективности.

Таким образом, новизна предложенной методики комплексного мониторинга заключается в обеспечении непрерывного отслеживания и анализа эффективности управленческой деятельности по разработке и реализации мероприятий реагирования на ожидаемые рискованные ситуации в контексте соответствия сформулированным принципам их упреждения и достижения цели функционирования системы риск-менеджмента.

Использование разработки на практике позволит сельскохозяйственным организациям оперативно накапливать и интерпретировать результаты реакции СУР на отдельные прогнозируемые проблемы и ее влияния на деятельность субъекта в целом, а также в случае необходимости своевременно трансформировать антирисковую деятельность в сторону улучшения ее качественных характеристик.

Обязательным требованием для мониторинга системы управления рисками является обеспечение беспристрастности, объективности и достоверности результатов оценки. Служба риск-менеджмента должна непредвзято подходить к отражению итогов как своего функционирования, так и системы в целом. Выполнению данного условия будет способствовать постоянное совершенствование методики количественной и качественной оценки рисков с целью получения как можно более точных результатов.

Заключение

Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь включают комплекс методических и методологических инструментов, среди которых выделены следующие:

концептуальная модель развития эффективной СУР в сельском хозяйстве, основанная на системном подходе и включающая вход (проблема, ресурсы), воз-

действие управляющей подсистемы на управляемую (исходя из сформулированных цели, задач, принципов с использованием методического инструментария), выход (управленческие решения, локальные и глобальные результаты). В дополнение обоснована необходимость создания в предприятиях службы риск-менеджмента, разработки и реализации дорожной карты внедрения и развития СУР, формирования Политики по управлению рисками;

методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях, базирующаяся на системном и комплексном подходах к идентификации рисков и экспертном подходе к их анализу, позволяющих определить спектр всех ситуаций с негативным потенциалом, качественно-количественные характеристики которых определяют необходимость принятия и реализации упреждающих мер. В рамках методики предложен комплекс этапов выявления и оценки рисков, а также алгоритм экспертной оценки наступления негативных событий. Это дает возможность определить масштабы концентрации рисков ситуаций в видовом, пространственном и временном разрезах;

структурно-функциональная схема разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях, которая включает субъекты внутреннего управляющего антирискового воздействия, детализирует и дополняет перечень субъектов внешнего окружения и отражает их взаимосвязь в принятии решений по управлению деструктивными факторами в соответствии со сформулированными целью, задачами и принципами. В дополнение разработан алгоритм по упреждению рисков и методика комплексного мониторинга эффективности СУР в сельскохозяйственных организациях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/or/C22100059_1612904400.pdf. – Дата доступа: 05.04.2021.
2. Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и признании утратившим силу приказа Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 27 декабря 2013 г. № 567 [Электронный ресурс]: приказ М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, 6 апр. 2018 г., № 125 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
3. Вероха, Л. М. Методические подходы к оценке и упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях / Л. М. Вероха // Молодежь в науке – 2016: сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых, Минск, 22–25 нояб. 2016 г.: в 2 ч. / Нац. акад. наук Беларуси, Совет молодых ученых НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2016. – Ч. 1: Аграрные науки. – С. 52–59.
4. Павлович, Л. М. Научные основы управления рисками в аграрной сфере / Л. М. Павлович // Аграр. экономика. – 2021. – № 4. – С. 25–36.
5. Гусаков, В. Г. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 431 с.

6. Киреенко, Н. В. Устойчивые продовольственные системы: мировая практика и опыт государств – членов Евразийского экономического союза / Н. В. Киреенко // Белорус. экон. журн. – 2021. – № 1. – С. 70–86.

7. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // Белорус. экон. журн. – 2020. – № 2. – С. 79–95.

8. Кондратенко, С. А. Направления совершенствования механизма устойчивого развития региональных агропродовольственных комплексов Республики Беларусь / С. А. Кондратенко // Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, № 2. – С. 143–163.

9. Горбатовская, О. Н. Организационно-экономический механизм уменьшения территориальной дифференциации сельскохозяйственного производства в условиях углубления региональной интеграции / О. Н. Горбатовская // Аграр. экономика. – 2018. – № 11. – С. 2–12.

10. Довнар, Л. И. Развитие и эффективное функционирование рынка сахара Республики Беларусь / Л. И. Довнар; под ред. Н. В. Киреенко. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – 221 с.

Поступила в редакцию 05.07.2021

Сведения об авторе

Павлович Людмила Михайловна – старший научный сотрудник сектора экономики отраслей, магистр экономических наук

Information about the author

Pavlovich Liudmila Mikhailovna – Senior Researcher of the Sector of Industries Economics, Master of Economic Sciences