

Внутренняя среда организации – совокупность внутренних ситуационных факторов, которая формируется:

- качеством или спецификой персонала;
- целями и задачами организации;
- возможностями организации (финансовыми, материальными);

и определяется:

- структурой организации (например «снабжение – производство – финансы – отдел кадров – сбыт продукции»);
- системой ее управления;
- производственными технологическими процессами.

УДК 336.714

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ПЕЧАТНЫХ СМИ

*Жарина О.А.*

*Белорусский государственный технологический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь*

*The conception of «investment project risk» and stages of risk management process of investment project are given in this article; models of investors behavior in risk situation (avoidance of risk, acceptance of risk and transmission of risk) in the management theory and practice of enterprise-exporter activity of mass media press to the territory of Belarus are studied.*

Для Республики Беларусь международное сотрудничество и привлечение иностранных инвестиций – основной источник реструктуризации экономики и соответственно выход из экономического кризиса, так как инвестиционный рынок, пока, на 90% заполнен внутренними инвестициями, которые постоянно снижаются. Это бюджетные средства и ресурсы предприятий и населения.

Наряду с возможностью получения прибыли самое важное то, что беспокоит инвестора – это риск. Применительно к инвестиционному проекту, воспользуемся следующим определением, предложенным О.В. Леонтьевым [1]. Риск инвестиционного проекта – это неопределенность, связанная с будущими выгодами от реализации инвестиционного проекта. Термин «выгода» подразумевает возможность того, что цели участников инвестиционного проекта могут не ограничиваться чистой прибылью.

Информацию об экономических и политических рисках инвестирования в определенной стране накапливают различные учреждения. Определяемые ими индексы рисков основываются, как правило, на экспертной оценке. По оценкам международных экспертов Республика Беларусь относится к категории стран с высоким риском, хотя государство и располагает системой гарантий, предоставляемых иностранным инвесторам. Иностранные инвесторы не направляют свой капитал в страны с высоким уровнем риска или направляют только тогда, когда от инвестиций ожидаются сверхвысокие прибыли или имеются гарантии правительства.

В большинстве случаев требования инвесторов к экономическим показателям проекта оказываются слишком высокими. Некоторым решением может стать детально проработанный в бизнес-плане раздел управления риском, главная цель которого – снижение уровня риска до приемлемого значения. Другими словами, управление риском – это процесс разработки, обоснования и реализации мероприятий, направленных на снижение уровня риска проекта до приемлемого значения.

Процесс управления риском инвестиционных проектов состоит из нескольких этапов: выявление факторов риска; оценка риска; оценка приемлемости риска; выбор метод снижения риска; переоценка риска с учетом принятых мер по его снижению; оценка приемлемости риска.

В ситуации риска возможно избежание риска, принятие риска и передача риска. Рассмотрим различные ситуации на примере относительно недавно созданного иностранного общества с ограниченной ответственностью «Арго-НН», распространяющего на территории Беларуси около 17 наименований российских газет.

Избежание риска является наиболее простым и радикальным вариантом поведения инвестора. Избежание риска в широком смысле означает отказ от проекта, связанного с риском. В узком смысле избежание риска означает отказ от одних операций, необходимых для осуществления проекта, в пользу альтернативных.

Так решение об экспорте в Беларусь готовой печатной продукции и отказ от изготовления газет на «местной» технической базе может быть рассмотрено и как избежание риска в узком смысле, так как в этом случае нет риска срыва графика выхода в свет из-за снижения ритмичности производства. Такое снижение ритмичности в свою очередь может быть вызвано различными факторами: инфляцией, проблемами с поставками сырья, материалов, топлива, дестабилизацией обстановки на рынке труда и т.д., риска недобросовестного исполнения своих обязательств типографией. Кроме того, при изготовлении одного номера периодического издания в различных регионах страны

или различных государствах (то есть в разных типографиях) всегда имеет место проблема различий в цветовоспроизведении, что вызывает недовольство рекламодателей.

Но вместе с тем избежание одного вида риска может привести к возникновению других. В нашем случае, предприятие «Арго-НН» поставило себя в зависимость от законодательства и процедур, связанных с экспортом на территорию республики готовой продукции.

Следующий вариант поведения инвестора – вариант принятия рисков на себя. Здесь используются такие методы управления как самострахование (создание резервов), организационно-технические мероприятия по снижению риска; покрытие возможных убытков из внешних источников.

Предприятием «Арго-НН» в целях самострахования был сформирован специальный резервный фонд, из которого осуществлялась компенсация убытков по мере их возникновения. Однако зарезервированные денежные средства не вовлекаются в оборот, следовательно, не приносят прибыли. Поэтому была зарезервирована относительно небольшая сумма, которая была быстро израсходована. В целом анализ зарубежного опыта инвестиционной деятельности показывает допустимость увеличения стоимости проекта на 7–12% за счет резервирования средств на форс-мажорные обстоятельства.

Организационные мероприятия по снижению риска включают в себя следующие методы: диверсификацию; использование моделей поведения и мониторинг факторов риска.

Диверсификация в широком смысле представляет собой ведение деятельности по различным, не связанным между собой направлениям [3]. С точки зрения управления риском инвестиционного проекта диверсификация может быть применена в отношении многих подсистем в деятельности предприятия, например, каналов сбыта, что имеет место на практике в деятельности «Арго-НН» и большинства редакций и издательств.

Как способ управления рисками, предприятие «Арго-НН», скорее на интуитивном, практическом уровне, использует и модели поведения (генерирование возможных сценариев развития событий и разработка соответствующих оптимальных моделей поведения), и мониторинг факторов риска (предполагает осуществление постоянного сбора и анализа информации относительно факторов риска проекта, их оценку и сравнение полученных данных с базовыми показателями).

Так, до определенного момента российская сторона принимала риск на себя и как закономерность, возникла ситуация, когда убытки превысили размер резервного фонда, и возникла необходимость в при-

влечении дополнительных ресурсов для дальнейшего осуществления проекта. Закономерной эта ситуация названа потому, что был допущен ряд ошибок в процессе управления молодой развивающейся организацией со стороны белорусских партнеров, а российские инвесторы, в свою очередь, неверно оценили уровень риска неполноты и неточности информации о финансовом положении предприятия и компетентности сотрудников предприятия-реципиента и выбрали неадекватные способы управления им.

Другими словами, инвесторы столкнулись с весьма распространенной проблемой – «прозрачностью бизнеса». Нередко инвестору приходится сталкиваться с необъективностью и недостаточной отчетностью, и он оказывается в информационном вакууме, намеренно создаваемым руководством предприятия [4].

Эта ситуация и наличие ряда других рисков сыграло роль в изменении варианта поведения российских инвесторов в ситуации риска на вариант передача риска, которая может быть полной и частичной. В нашем случае российские партнеры поставили вопрос о сотрудничестве на основе договоров купли-продажи, а не договоров комиссии. Отныне все убытки от возврата непроданных экземпляров несет белорусская сторона. В целом же, полная передача риска на практике реализуется чрезвычайно редко, так как затраты в этом случае настолько велики, что нередко превышают потенциальный ущерб от наступления рискованных ситуаций.

### *Литература*

1. Леонтьев О.В. Риски инвестиционного проекта // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та, 1999. – №5-6. – С. 50–53.
2. Соколовский С.Н. Риски инвестиционных проектов. // Проблемы государственного управления и реформирования экономики: Материалы науч.-практ. конф. аспирантов и соискателей. – Мн., 1999. – С. 82-84.
3. Малеванов И.В. Управление рисками как способ повышения кредитного рейтинга инвестиционного проекта // Особенности предпринимательства в переходный период экономики: Материалы респ. науч.-практ. конф. – Мн., 2000. – С. 56-61.
4. Розенберг М., Оников Т. Треугольник «предприятие-инвестор-государство» // Рынок ценных бумаг. – 1998. – №10. – С. 30-31.
5. Грачева М. В. Анализ проектных рисков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 216 с.
6. Кузьмин В., Губенко А. Организация инвестиционного проектирования в условиях неопределенности // Маркетинг. – 2000. – №5 (54). – С. 14-23.