

УДК 631. 16 : 658. 336 : 338. 48

**Догиль Леонид Филиппович**

**ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РИСК  
И ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЙ АПК**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление  
народным хозяйством

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ**  
на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Минск 1999

(ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ)

Работа выполнена в Белорусском государственном экономическом университете

Научный консультант — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Республики Беларусь, член-корреспондент Академии аграрных наук Республики Беларусь Заяц Н. Е.

Официальные оппоненты — доктор экономических наук, профессор Воробьев Л. А.  
— доктор экономических наук, профессор Демидов В. И.  
— доктор экономических наук, профессор Фисенко М. К.

Оппонирующая организация — Белорусский научно-исследовательский институт аграрной экономики

Защита состоится 29 октября 1999 г. в 14 часов на заседании совета по защите диссертаций Д 02. 07. 02 при Белорусском государственном экономическом университете : 220672 г. Минск, Партизанский проспект, 26, зал заседаний совета, тел. 220-73-35.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан 28 сентября 1999 г.

Ученый секретарь Совета  
по защите диссертаций,  
доктор экономических наук,  
профессор

 Т. А. Короленок

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** В условиях становления рыночных отношений обеспечение финансовой устойчивости субъектов хозяйствования, особенно предпринимательского типа, приобретает возрастающее значение. Экономическая свобода не только позволяет получать дополнительные выгоды, но и повышает вероятность существенных потерь, а при самых неблагоприятных обстоятельствах может привести к финансовой несостоятельности и банкротству. Ограниченность наличных ресурсов вынуждает хозяйствующего субъекта удерживать сегмент рынка, или рыночную нишу, зачастую при неопределенности условий успешной реализации поставленных хозяйственных задач. Недобросовестность партнеров по бизнесу и конкурентов, ракет, поджоги и грабежи особенно опасны для малых предприятий различных организационно-правовых форм хозяйствования, а форс-мажорные обстоятельства могут поставить на грань банкротства любое, даже самое крупное и экономически устойчивое предприятие. Нельзя добиться больших выгод от использования ресурсов, наличного и привлекаемого капитала, если они в неполной мере включены в хозяйственный оборот.

Наиболее разнообразно сочетаются и проявляются факторы риска в аграрной сфере экономики. Поэтому здесь их можно глубоко и полно изучить, классифицировать и широко использовать в разработке проектов, оценивая позитивные и негативные исходы в отдельных альтернативных вариантах.

Методологическим и методическим проблемам устойчивости сельскохозяйственного и агропромышленного производства в республике, повышению эффективности хозяйствования уделяется много внимания в работах Н.И. Базылева, Л.А. Воробьева, Н.И. Горячко, В.Г. Гусакова, Л.Н. Давыденко, В.А. Дадалко, Н.Е. Зайца, П.И. Иванцова, Е.И. Кивейша, В.А. Кулаженко, П.В. Лещиловского, Г.М. Лыча, Д.А. Пешко, Н.Ф. Прокопенко, Н.С. Тихоновского, М.К. Фисенко, Б.М. Шапиро и многих других. Признавая несомненную важность полученных этими учеными результатов исследований по выявлению неудовлетворительных хозяйственных решений и действий и предотвращению обуславливаемых ими потерь ресурсов и прибыли, необходимо отметить, что теоретическая проработка вопросов роли риска в хозяйствовании явно недостаточна. В значительной мере это объясняется тем, что многие не видели здесь предмета для собственно теоретических исследований, относя риски к практической сфере деятельности.

Между тем в рыночной экономике риск естественным образом сопряжен с активной воспроизводственной деятельностью. Без риска (разумеется, оправданного) в условиях неопределенности,

характерной рыночной экономике, практически невозможно получить дополнительную выгоду. Так, международный опыт свидетельствует, что фирмы инновационного типа, как правило, на единицу общих затрат получают наиболее высокий предпринимательский доход. Поэтому необходим особый менеджмент риска для обеспечения благоприятного финансового состояния предприятия, т.е. специфическая подсистема управления, основывающаяся на познании сущности хозяйственного риска.

**Связь работы с крупными научными программами, темами.**

В практике хозяйствования основные положения диссертационной работы реализованы при выполнении под руководством и при участии автора исследований по бывшей союзной, а также республиканской тематике в соответствии с планами НИР БелНИИ экономики и организации сельского хозяйства, а также Всесоюзного НИИ планирования и нормативов: "Определить основные направления развития и размещения кормопроизводства в колхозах и госхозах республики" (1980-1983 гг.), "Разработать и внедрить научно обоснованную систему управления качеством труда и продукции сельского хозяйства" (1984-1987 гг.), "Обосновать и внедрить нормативы производственных затрат в основных отраслях сельского хозяйства и обслуживающих производствах сельскохозяйственных предприятий" (1988-1990 гг.).

Основные идеи, методологические аспекты менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости субъектов хозяйствования в АПК использованы при разработке творческим научным коллективом под руководством и с участием автора по бюджетным темам: ЗГБ "Роль, место и концепция развития отраслей АПК в рыночной экономике" и "Совершенствование экономического механизма хозяйствования в условиях развития рыночных отношений" (1997-1999 гг., номер госрегистрации 19951028).

**Цель и задачи исследования** – теоретико-методологическая и практическая разработка основополагающих идей формирования системы управления финансовой устойчивостью предприятий АПК в условиях неопределенности предпринимательской среды и хозяйственного риска. Данная целевая установка предопределила необходимость решения следующих задач:

- на основе уточнения принятых в экономической литературе категорий "риск", "хозяйственный риск", "чистый риск", "условный риск", "рациональный риск" теоретически обосновать функциональную роль риска в экономике;

выявить возможные формы проявления характерных элементов хозяйственного риска, выражения его сущностных черт при различных направлениях экономической деятельности предприятия с выходом на целевые результаты и дать им сравнительную оценку;

- систематизировать и классифицировать хозяйственные риски;
- разработать методику построения кривой вероятностей возможных выигрышей и потерь, обусловленных хозяйственным риском;
- отработать ход поиска решений по выходу из сложных хозяйственных ситуаций в условиях риска;
- обосновать рациональную потребность в работниках сельскохозяйственного предприятия в условиях снижения производительности их труда на загрязненных радионуклидами территориях;
- разработать методы управления чистыми рисками при проявлении форс-мажорных обстоятельств;
- сформулировать концептуальные подходы менеджмента риска к обеспечению рационального использования ресурсов и охраны окружающей среды при сохранении устойчивого развития всех субъектов хозяйствования в АПК;
- обосновать новые подходы к созданию полной и гибкой информационной базы для эффективной реализации менеджмента риска на предприятиях АПК;
- адаптировать разработанные теоретические положения и методологические подходы к процессу реализации системы управления сельскохозяйственным предприятием в целом и его отдельными подразделениями в условиях хозяйственного риска.

**Предметом исследования** являются методологические, методические и практические проблемы создания адаптивной к риску системы хозяйствования в АПК, обеспечивающей устойчивое развитие всей совокупности организационно-правовых формирований предприятий.

**Объектом исследования** выступает действующая практика обеспечения финансовой устойчивости предприятий на уровне регионального АПК, АПО, хозяйственных организаций.

Информационными источниками послужили нормативные акты и отчетная документация высших законодательных и исполнительных органов Республики Беларусь, а также данные Минсельхозпрода, Минстата, Минэкономики Республики Беларусь, труды известных отечественных и зарубежных исследователей.

**Методология и методы проведенного исследования.** Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Методологическую основу диссертации составил системно-ситуационный подход к исследованиям. Применялись следующие методы: исторический, статистико-экономический, монографический, эксперименталь-

ный, расчетно-конструктивный, балансовый, абстрактно-логический и экономико-математический.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке системы управления предприятием, адаптивной к риску, практическая реализация которой позволит успешно решать проблемы обеспечения устойчивого финансового развития субъектов хозяйствования в АПК, а именно:

- выработаны теоретико-методологические основы менеджмента риска, позволяющие преодолевать неопределенность в хозяйствовании и получать дополнительные финансовые выгоды на основе наиболее рационального использования ресурсов;
- сформирована системная база исследования и управления хозяйственными процессами в условиях риска с выделением чистых рисков возможных потерь и условных рисков, ориентирующих на получение дополнительных финансовых результатов;
- предложен расширенный каталог хозяйственных рисков, что позволяет его использовать для классификации рисков, определения их приоритетности и дает возможность зонального подхода к анализу и прогнозированию финансовых результатов с учетом преодоления неопределенности развития экономических процессов;
- установлена взаимосвязь между степенью условного риска и результатами финансовой деятельности. В частности, определен характер зависимости между получаемой субъектом дополнительной прибылью и степенью обоснованности риска. Такой подход позволил разработать методику определения зон допустимого, критического и катастрофического рисков с построением вероятностной кривой получения прибыли;
- впервые применен методологический подход к комплексной оценке ситуаций, на основе которого отработан методический инструментарий менеджмента риска, позволяющий формулировать и сравнивать гипотезы стратегического и тактического порядков в условиях хозяйственного риска, а также корректировать целевые программы в соответствии с требованиями законодательства, этическими нормами и правилами поведения, индивидуальными, групповыми и общественными интересами;
- обоснованы методы логического поиска эффективных решений, основанные на мышлении по аналогии, изменении точки зрения на противоположную, устранении в системе творческого делового процесса дезорганизационных моментов и приведение ее в новое состояние в условиях крайне ограниченной информационной базы и при возникновении

- проблемных, конфликтных, организационно-неупорядоченных и смешанных ситуаций в практике хозяйствования;
- разработана система создания мобильных групп исполнителей хозяйственных процессов при сокращающейся общей численности занятых на предприятии. Предельную производительность и эффективность работников предлагается обеспечивать путем выпуска и увеличения объемов продаж профильной продукции, установления наиболее рациональных соотношений между различными категориями работающих с точки зрения их психологической совместности, коммуникабельности, взаимозаменяемости, что позволяет поддерживать диктуемый рынком уровень постоянных и переменных издержек, в т.ч. оптимальные затраты на качество и внутрифирменный сервис;
- разработана методология комплексного использования основ хозяйственного и экологического права при оценке ущерба от разного рода чрезвычайных событий и расчете повышенных выгод на предприятиях АПК в ситуациях обоснованного условного риска. Доказано, что таким образом можно сберечь и вовлечь в хозяйственный оборот дополнительные ресурсы и обеспечить на деле ресурсосберегающий путь развития всех видов предприятий АПК. Общая сумма их прибыли может увеличиться за этот счет при действующих ценах минимум на 25-30 %.
- предложена технология управления предприятием в условиях хозяйственного риска, которая отличается от имеющихся тем, что позволяет выявлять неопределенность и способствует принятию четких решений по осуществлению ответственных действий каждым из исполнителей с полной ответственностью за получаемые результаты на ключевых этапах реализации целевой программы, основанной на специально сформированной информационной базе с учетом условий функционирования конкретного субъекта хозяйствования и включающая не только систему финансово-экономических, экологических показателей, но и уточненных применительно к определенным земельным массивам технологических карт, регламентов осуществления технологических и общих хозяйственных процессов, что обеспечивает устойчивое финансовое функционирование любого из субъектов хозяйствования в АПК.

**Практическая значимость полученных результатов.** Предложенная концепция менеджмента риска, реализуемая на специально подготовленной информационной базе конкретного предприятия, служит теоретико-методологической основой управления агропромышленным производством в условиях хозяйственного риска.

Разработанные предложения по оптимизации технико-технологических и организационно-экономических решений при обосновании и реализации проектов животноводческих комплексов позволяют снизить риск потерь путем организации их высокоэффективного функционирования. Они одобрены коллегией Минсельхозпрода Республики Беларусь (1987 г.) и используются в практике хозяйствования.

Предложенная методика рационализации кормовой базы животноводческих комплексов была признана одной из наиболее перспективных Министерством сельского хозяйства бывшего СССР и рекомендована к внедрению (Кормопроизводство, 1984, №3, с.17-20).

Стратегия и тактика ведения адаптивно-ландшафтной системы земледелия, экономические основы которой разработаны и апробированы автором (Земледелие, 1983, №12, с.34-36 и 1985, №12, с.36-38), используются в республике. В сложных экономических условиях функционирования республиканского АПК они полезны как при организации высокоэффективного производства главных товарных культур – источников прибыли, так и при экстенсивном земледелии на большей или меньшей части сельхозугодий хозяйств в зависимости от их экономического состояния.

Методические основы комплексной системы управления качеством труда и продукции в кормопроизводстве, разработанные автором и широко апробированные при совершенствовании систем земледелия в колхозах и совхозах Могилевской области и базовых хозяйствах Минсельхозпрода республики, позволяют сельскохозяйственным предприятиям заготавливать высококачественные сено, сенаж, силос, травяную муку.

Оперативные методы технологического управления в растениеводстве, разработанные и апробированные автором (Земледелие, 1990, №8, с.12-17), дополненные новыми ситуационными модельными подходами к исследованию спроса и предложения на трудовые ресурсы предприятия, комплексом мер по недопущению возникновения конфликтных ситуаций или их упразднению, а также концептуальными подходами менеджмента риска к обеспечению финансовой устойчивости предприятий АПК, позволят на практике реализовать стратегии предприятия. Доказано, что дополнительный чистый эффект по вероятным исходам отдельных альтернативных вариантов может различаться в зависимости от стечения благоприятных или неблагоприятных ситуаций более чем на 40 - 50 %.

Поскольку без профессионального и эффективного управления в условиях риска невозможно рациональное агропромышленное производство с маркетинговой ориентацией, нашедшие отражение в дисциплинах “Основы предпринимательства” и “Экономика предприятий и отраслей АПК” проблемы будут углублены

на базе полученных в процессе исследований теоретико-методологических и методических разработок и будут введены в отдельные спецкурсы "Хозяйственные риски в экономической деятельности" для студентов факультета менеджмента и "Менеджмент риска" — для магистрантов.

Положения диссертации нашли отражение в отчете по бюджетной теме научно-исследовательских работ Белорусского государственного экономического университета "Совершенствование экономического механизма хозяйствования в условиях развития рыночных отношений" (номер госрегистрации 19951028).

### **Экономическая значимость полученных результатов.**

Предложенная автором технология комплексного анализа и поиска выхода из сложных хозяйственных ситуаций позволяет предприятиям получать дополнительные выгоды.

Организация действенного менеджмента риска с соответствующей информационной базой позволяет: ориентировать каждый из видов экономической деятельности на целевой результат с дополнительными выгодами; эффективно осуществлять индикативное планирование, ограничиваясь разумными пределами достаточности; полно использовать системный анализ в рамках, превышающих очертания изучаемой иерархической системы, и выяснять степень удовлетворения интересов задействованных в целевой программе сторон как важное условие долгосрочной жизнеспособности любого проекта.

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту.**

- более углубленная автором аргументация категорий "риск", "хозяйственный риск", "чистый риск", "условный риск", "рациональный риск" и расширенное чем прежде обоснование функциональной роли риска в экономике;
- комплексная разработка схемы смысловых признаков, увязывающая в единую цепочку существенные черты, важнейшие элементы различных разновидностей хозяйственного риска с целевыми результатами предприятия в основных сферах деятельности;
- систематизация хозяйственных рисков и их классификация;
- методика построения кривой вероятностей возможных выигрышей или потерь;
- методические подходы поиска возможных выходов из сложных хозяйственных ситуаций;
- мобильная система организации эффективных первичных подразделений при сокращающейся общей численности работников на предприятии и обеспечение условий для их предельной производительности путем гибкой специализации и установления оптимальных соотношений между раз-

личными категориями занятых в производственном процессе;

- методы управления чистыми рисками, связанными с чрезвычайными ситуациями природного, техногенного и экологического характера, предусматривающие в каждом конкретном случае устранение, ограничение, признание или переуступку риска;
- концептуальные подходы менеджмента риска в практике ресурсосбережения, охраны окружающей среды и обеспечения финансовой устойчивости предприятий АПК, дающие возможность управлять сферами человеческой деятельности, сопряженной с риском, путем четкой ориентации на целевые программы, использования методов верификации прогнозов, применения системно-ситуационных приемов планирования и управления;
- интегрированный подход к формированию взаимокоррелированной технико-экономической, эколого-экономической, экономико-правовой и другой информации, позволяющей постоянно концентрировать внимание на долго-, средне- и краткосрочных перспективах развития предприятия. В данном случае исследуется хозяйственный процесс комплексно с помощью системы количественных, качественных и аксиологических показателей не только в компонентах "финансы", "учет", "экономика", но и в бизнес-операциях;
- механизм адаптации приемов управления в условиях риска к практике хозяйствования в сельском хозяйстве. Суть его в объединении в единое целое видов, форм менеджмента предприятия, с ориентацией его управленческого аппарата на применение методов принуждения, побуждения, убеждения.

**Личный вклад соискателя.** На основе исследований, проведенных соискателем разработаны теоретические положения и методологическая основа подхода к обеспечению устойчивого развития предприятий АПК в условиях неопределенности и хозяйственного риска, систематизированы и проанализированы статистические материалы, литературные источники, обобщены научные исследования и передовой зарубежный опыт, накопленные в период прохождения стажировок в Ташкенте (октябрь 1996 г.), в Москве (апрель 1997 г.) и в Канаде (провинция Соскочеван, г. Саскатун, г. Торонто, июнь 1997 г.). В опубликованных монографии, учебных пособиях, научных статьях даны предложения по формированию устойчивого направления хозяйствования в переходной экономике, в которой проблемы отраслей агропромышленного комплекса особенно обостряются из-за диспаритета цен, неопределенности предпринимательской среды, усложнения производственных ситуаций, возрастающей неуверенности руково-

дителей в положительном исходе того или иного решения, когда страхование уже не обеспечивает гарантии, какие оно создавало при административно-командной системе (страхование несчастных случаев на производстве, погодного риска, взятие государством на себя обязанностей по устранению последствий стихийных бедствий и других проявлений форс-мажорных обстоятельств и возмещению ущерба пострадавшим).

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения и научные выводы диссертационного исследования изложены в опубликованных автором работах, докладывались и обсуждались на Всесоюзном научно-техническом совещании "Опыт внедрения комплексной системы управления качеством труда и сельхозпродукции" (Львов, 1984 г.), на научно-практической конференции "Повышение эффективности использования производственного потенциала АПК" (Минск, 1986 г.), на республиканской научной конференции "Проблемы внедрения новых информационных технологий в АПК" (Минск, 1991 г.), на международной научно-практической конференции "Проблемы экономики предприятий и менеджмента", посвященной 60-летию Белорусского государственного экономического университета (Минск, 1993 г.); на секции "Научно-технический прогресс в сельском хозяйстве" Международной конференции в Канаде "Знание и развитие" (г. Торонто, 22-26 июня 1997 г.); на республиканской научно-практической конференции "Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь" (Минск, 11-12 декабря 1997 г.); на международном семинаре "Структура колхоза, кооператива и акционерного общества на пути в XXI век" (Минск, 28 марта 1998 г.); на международной научно-практической конференции "Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы", посвященной 65-летию Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, 18-19 мая 1998 г.); на международной научно-практической конференции "Формирование новой системы социально-экономического развития села" (г. Горки, 28-30 мая 1998 г.); на научно-практической конференции "Экономические проблемы агропромышленного комплекса" (г. Минск, 15-16 октября 1998 г.); на международной конференции "Агропромышленное, хозяйственное и экологическое право в условиях переходной экономики" (г. Минск, 22 октября 1998 г.); на международной научно-практической конференции "Экономические проблемы управления качеством" (г. Минск, 25-26 марта 1999 г.); на международной научно-практической конференции "Предпринимательство: проблемы и перспективы" (г. Минск, 16 апреля 1999 г.).

**Опубликованность результатов.** Содержание диссертации изложено в 41 публикации, из них — монография, брошюра, обзорная информация, разделы в 8 книгах, 18 статей в сборниках и

журналах, 12 тезисов докладов и выступлений по исследуемой теме, 3 учебных пособия. Общее количество опубликованных материалов составляет 3 525 страниц, из которых 975 страниц опубликованы лично автором.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы (305 наименований). Изложена на 200 страницах текста, включает 37 таблиц, 23 рисунка, 30 приложений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволяют сформулировать следующие общие теоретические и практические выводы и предложения:

1. На основе уточненных автором категорий “риск”, “хозяйственный риск”, “чистый риск”, “условный риск”, “рациональный риск” теоретически обоснована функциональная роль риска в период перехода к рыночной экономике. Определены стратегии управления чистыми рисками потерь для свободно хозяйствующего субъекта при проявлении форс-мажорных обстоятельств. Отсутствие государственных гарантий устранения стихийных бедствий для многих предпринимательских структур может привести к банкротству. При альтернативном использовании ограниченных ресурсов в условиях неопределенности развития предпринимательской среды необходим постоянный ориентир на условный риск, который сопряжен с вероятностью получения дополнительных выгод и опасностью достижения такого же уровня потерь. Данная весьма полезная роль хозяйственного риска в экономике проявляется благодаря активизации его важнейших функций: аналитической, инновационной, регулирующей и защитной. В совокупности противоречий, альтернатив и неопределенностей реализация многогранных сторон данных функций позволяет субъекту предпринимательской деятельности ориентироваться на рациональный риск, обеспечивающий дополнительные выгоды при реализации целевых программ неординарными, наиболее прогрессивными приемами и способами на основе эффек-

тивного использования всех факторов хозяйствования [1, 12, 13, 14, 16, 39, 40, 41].

2. Доказано, что в наивысшей степени осознание риска по всем направлениям экономической деятельности происходит благодаря выделению в рискованной ситуации ее основных элементов, формы проявления которых отражают сущностные черты хозяйственного риска, а именно: противоречивость, альтернативность, неопределенность. Специфические элементы хозяйственного риска формируются под воздействием условий и факторов, связанных с природой самого человека (болезнями, несчастными случаями, смертью, способностями, наклонностями и т.д.), форс-мажорными обстоятельствами, нерациональным использованием окружающей среды, наличного и привлекаемого капитала, постоянной корректировкой технологических операций, внедрением прогрессивных технических средств, сроков проведения отдельных мероприятий, способа и условий выполнения работ [1, 17, 18].

3. С целью более полного выявления рискованных факторов, их всесторонней оценки осуществлена идентификация хозяйственных рисков в общей системе классификации по характеру происхождения и уровню возникновения рискованных ситуаций, по сфере происхождения и степени обоснованности их принятия, по соответствию допустимым пределам. Данная систематизация хозяйственных рисков дополнена рядом классификационных признаков в зависимости от возможности диверсификации и вида хозяйственной деятельности, масштабов последствий, вероятности понести убытки или получить дополнительные выгоды, уровня принятия решений и осуществления действий, мотивации рискованных решений и действий, возможности страхования, временного периода разрешения рискованной ситуации, наличия или отсутствия ситуативного фактора, отношения субъекта к риску, рисконасыщенности ситуации [1, 12, 18, 39, 40, 41].

4. Предложена методика построения типичной кривой распределения вероятностей достижения определенного уровня прибыли или убытка при реализации целевой программы на предприятии. Наиболее распространенной мерой риска выступает здесь среднее квадратичное отклонение от ожидаемого значения. Конкретные параметры во взаимосвязи со степенью хозяйственного риска и ожидаемыми результатами предложено определять с помощью разработанной нами схемы зон допустимого, критического и катастрофического рисков [1, 39, 40, 41].

5. Разработана матрица поиска решений по выходу из сложных хозяйственных ситуаций. Она предусматривает широкое использование системы количественных, качественных и аксиологических показателей и позволяет организовать информацию и действия таким образом, что ряд проблемных, конфликтных, ор-

ганизационно-неупорядоченных и комбинированных ситуаций может быть рассмотрен одновременно [1, 16].

6. Разработана матрица логической основы изучения спроса и предложения на трудовые ресурсы, которая ориентирует не на максимальную, не на предельную мобилизацию сил человека, а на реальные возможности каждого работника в конкретных условиях хозяйствования. Достигается это путем правильной постановки целей, планирования, определения приоритетов, психологического отбора, подготовки и обучения кадров для выполнения работы, рациональной организации производственного процесса и рабочей среды, оптимизации психологического климата на производстве [1, 39, 40].

7. В стратегиях управления чистыми рисками, связанными с чрезвычайными событиями природного, техногенного и экологического характера, указывается на целесообразность устранения, ограничения, признания или переуступки риска, включая при этом и договор об обмене с теми, кто может достичь тех же целей с наименьшим загрязнением среды обитания и при более эффективном расходе природных ресурсов на единицу получаемого блага [1, 39, 40, 41].

8. Установлено, что успешно управлять хозяйственной деятельностью в условиях риска можно на основе использования совокупности концептуальных подходов менеджмента риска, а именно: ориентации управления сферами человеческой деятельности на реализацию целевых программ с обязательной ответственностью исполнителей за достижение поставленных задач; применения современных методов планирования и прогнозирования на базе ПЭВМ в рамках разумной достаточности; исследования целевой программы шире установленных ранее пределов с целью изучения основных контуров высшей иерархической системы; выяснения степени удовлетворения задействованных в целевой программе сторон; устранения принципиальной неоднозначности при формировании эффектов; использования многоаспектности и комплексности в системе рационального природопользования в сельском хозяйстве; ресурсного обеспечения с определенным резервным фондом [1, 2, 12, 13].

9. Предложен комплексный подход к формированию информационной базы для специфичной системы управления в условиях риска. Он ориентирует на интегрированную систему отчетности, связывающую с бухгалтерией все подразделения предприятия и характеризует его ресурсный потенциал, поставки, запасы, продажи. Вторая часть информации готовится с целью четкого отражения хозяйственных процессов и полной интерпретации технологических или деловых операций [1, 16, 20, 21, 27, 28].

10. Исследования показали, что наибольшую трудность для управленческой команды представляет выбор стратегических

перспектив развития, поскольку в хозяйственной практике больше уделяется внимания принятию верных тактических решений. На примере комплексной отработки целевой программы менеджмента риска по налаживанию эффективного функционирования животноводческого комплекса колхоза "Пераможнік" доказано, что теперь от специалистов по управлению предприятием требуется не просто определиться со страховкой, но и упреждать потери, изыскивать дополнительные выгоды для субъекта хозяйствования. Расчеты свидетельствуют, что при реализации отдельных стратегий по базовому хозяйству чистый эффект по вероятным исходам отдельных альтернативных вариантов может различаться на 40-50 % и более [1, 21, 28, 36, 37].

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Монографии, брошюры, разделы в книгах*

1. Догиль Л.Ф. Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий АПК. – Минск: БГЭУ, 1999. – 239 с.
2. Догиль Л.Ф. Риск как неизбежный аспект предпринимательства // Предпринимательство и малый бизнес: Учебное пособие / Л.Ф. Догиль, Б.Д. Семенов. – Минск: Вышэйшая школа, 1997. С. 46-56.
3. Догиль Л.Ф. Риск как неизбежный аспект предпринимательства // Предпринимательство и малый бизнес: Учеб. пособие. / Гулямов С.С., Догиль Л.Ф., Семенов Б.Д. – Ташкент: ТГЭУ, 1996. С. 51-62.
4. Догиль Л.Ф. Риск в хозяйственной деятельности предприятий АПК // Экономика предприятий и отраслей АПК: Учеб. пособие / В.С. Тонкович, Е.И. Кивейша, Л.Ф. Догиль и др.: Под общ. ред. В.С. Тонковича, Л.Ф. Догиля. – Минск: БГЭУ, 1996. С. 177-183.
5. Догиль Л.Ф., Овсянников В.С. Травяная мука: повышение качества и эффективности. – Минск: НПЖ “Плюс-минус”, 1993. – 80 с.
6. Комплексная система управления качеством труда и продукции на сельскохозяйственном предприятии / Под ред. д. э. н. Н.Ф. Прокопенко. – М.: Издательство стандартов, 1989. – 336 с.
7. Комплексная система управления качеством труда и продукции в сельскохозяйственном предприятии / Под ред. д. э. н. Н.Ф. Прокопенко. – Минск: Ураджай, 1988. – 352 с.
8. Комплексная система управления качеством труда и продукции в сельскохозяйственном предприятии / Под ред. д. э. н. Н.Ф. Прокопенко. – Минск: БелНИИЭОСХ, 1987. – 558 с.
9. Науково абгрунтована система ведення господарства на основі технологічних стандартів у колгоспах і радгоспах Ровенської Облaсті / Под ред. д. э. н. Н.Ф. Прокопенко. – Ровно-Минск: БелНИИЭОСХ, 1986. – 352 с.
10. Комплексная система управления качеством труда и продукции Молодечненского зверохозяйства Минской области / Л.Ф. Догиль, М.М. Кононов, И.С. Мисуно и др. – Минск: БелНИИЭОСХ, 1985. – 156 с.
11. Догиль Л.Ф. Пути высокоэффективного использования мелиорированных земель: Обзор. информ. – Минск: БелНИИТИ, 1985. – 43 с.
12. Системы земледелия Могилевской области на основе технологических стандартов / Н.Ф. Прокопенко, А.И. Бондарчук, Л.Ф. Догиль и др. – Минск: БелНИИЭОСХ, 1985. – 148 с.

13. Комплексная система управления качеством труда и продукции сельского хозяйства: Типовой рабочий проект / Под ред. д. э. н. Н.Ф. Прокопенко. – М.: МСХ СССР, Минск: БелНИИЭОСХ, 1984. – 171 с.

14. Продовольственная программа района и организационно-экономические мероприятия по ее выполнению на период до 1990 года / Под ред. В.П. Самсонова. – Минск: БелНИИЭОСХ, 1983. – 137 с.

### ***Статьи, тезисы докладов***

15. Догиль Л.Ф. Формирование региональных агропромышленных рынков в Республике Беларусь // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тезисы докладов Международной научно-практической конференции, 24–25 мая 1999 г. – Минск: БГЭУ, 1999. С. 37–39.

16. Догиль Л.Ф. Риск как неизбежный аспект предпринимательства // Предпринимательство: проблемы и перспективы: Тезисы докладов Международной научно-практической конференции, Минск, 16 апреля 1999г. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 89–91.

17. Догиль Л.Ф. Качество продукции АПК в концепции эффективного менеджмента риска // Экономические проблемы управления качеством: Тезисы докладов Международной научно-практической конференции, Минск, 25–26 марта 1999 г. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 96–99.

18. Догиль Л.Ф. Проблемы адаптирования хозяйственно-правовых структур Беларуси к новым требованиям рынка // Проблемы регионализации общеэкономического развития: Тезисы докладов Международной конференции, Супрасль, 14–15 сентября 1998. – Белосток: Варшавский университет, 1999. – С. 348–350. (на польском языке).

19. Догиль Л. Ф. Эволюция концептуальных подходов устойчивого развития предприятия в условиях неопределенности и риска // Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы: Тезисы докладов на международной научно-практической конференции, Минск, 18 - 19 мая 1998 г. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 56 - 59.

20. Догиль Л.Ф. Оценка стратегии выхода из сложных хозяйственных ситуаций // Формирование новой системы социально-экономического развития села. Часть 2: Материалы международной научно-практической конференции, г. Горки, 28–30 мая 1998 г. – Горки: БСХА, 1998. – С. 155–158.

21. Догиль Л. Ф. Критерий оценки рискованных хозяйственных ситуаций // Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь: Тезисы докладов на республиканской науч-

но-практической конференции, Минск, 11-12 декабря 1997 г. – Минск: БГЭУ, 1998. – С. 48-49.

22. Догиль Л. Ф. Хозяйственный риск: формы проявления и влияния на финансовую устойчивость предприятия // Проблемы финансово-кредитного обеспечения стабилизации экономики Республики Беларусь: Тезисы докладов Международной научно-практической конференции, 26-27 апреля 1995г. – Минск: БГЭУ, 1995. – С. 77-80.

23. Догиль Л.Ф., Чеканов В.С. Экономические отношения между комбикормовыми предприятиями и отраслями-поставщиками сырья // Плюс-минус. – Минск: БГЭУ, 1993. – № 1-2. – С. 15-19.

24. Догиль Л.Ф., Попкова Л.А. Автоматизация расчетов нормативных показателей себестоимости продукции // Проблемы внедрения новых информационных технологий в АПК: Тезисы докладов республиканской научной конференции, 30-31 октября. – Минск: БелНИПИАСУ, 1991. – С. 173-175.

25. Новиков М.А., Догиль Л.Ф. Опыт совершенствования методов управления технологиями в растениеводстве // Земледелие. – 1990. – № 8. – С. 12-17.

26. Догиль Л.Ф. Эффективность использования мелиорированных земель Полесья в условиях углубления специализации сельскохозяйственного производства // Проблемы Полесья. – Минск: Наука и техника, 1987. – Вып.11. – С. 115 -122.

27. Козел Н.А., Догиль Л.Ф. Укреплять технологическую дисциплину // Кормопроизводство. – 1987. – № 5. – С. 2-4.

28. Догиль Л.Ф. Комплексная система управления качеством труда и продукции в кормопроизводстве // Планирование и учет в сельскохозяйственных предприятиях. – 1987. – № 3. – С. 4-6.

29. Догиль Л.Ф. К вопросу повышения качества кормов // Повышение эффективности использования производственного потенциала АПК: Тезисы выступлений на научно-практической конференции молодых ученых, Минск, 26-27 марта 1996 г. – Минск: БелНИИЭОСХ, 1986. – С. 154.

30. Догиль Л.Ф. Пути создания надежной и сбалансированной кормовой базы // Экономика сельского хозяйства. – 1986. – № 1. – С. 66 - 67.

31. Тетеро В.Н., Догиль Л.Ф. Что дает правильное размещение посевов // Земледелие. – 1985. – № 12. – С. 36-38.

32. Догиль Л.П. Структура і ефектынасаць кармавытворчасці // Весці Акадэміі навук БССР: сер. с.-г. навук. – 1985. – № 2. – С. 14-18.

33. Козел Н.А., Догиль Л.Ф. Повышать качество труда и продукции // Планирование и учет в сельскохозяйственных предприятиях. – 1985. – № 5. – С. 29-32.

34. Догиль Л.Ф. Мелиорированным землям – оптимальные поставки сельскохозяйственной техники // Гидротехника и мелиорация. – 1985. – № 6. – С. 52-55.

35. Шмырева Т.В., Догиль Л.Ф. Резервы отрасли. Как их использовать? // Кормопроизводство. – 1985. – № 5. – С. 30-31.

36. Шилов Е.А., Догиль Л.Ф. От убытков – к прибыли // Планирование и учет в сельскохозяйственных предприятиях. – 1984. – № 7. – С. 2-5.

37. Догиль Л.Ф. Повышать качество кормов // Животноводство. – 1984. – № 6. – С. 25.

38. Догиль Л.Ф. Организация системного контроля и стимулирования качества продукции при заготовке кормов // Опыт внедрения комплексной системы управления качеством труда и сельхозпродукции в производстве: Тезисы докладов Всесоюзного научно-технического совещания, 15–16 мая 1984 года, Львов. – М.: ВНИИС, 1984. – С. 46-49.

39. Догиль Л.Ф. Животноводческим комплексам – прочную кормовую базу // Кормопроизводство. – 1984. – № 3. – С. 17-20.

40. Догиль Л.Ф. Основа рационального ведения мелиоративного земледелия // Земледелие. – 1983. – № 12. – С. 34-36.

41. Догиль Л.Ф. Влияние специализации и концентрации сельскохозяйственного производства на эффективность использования мелиорированных земель // Экономические вопросы развития сельского хозяйства БССР. – Минск: Ураджай, 1982. – С. 18-28.

## РЕЗЮМЕ

**Догиль Леонид Филиппович**

### **Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий АПК**

Ключевые слова: риск, хозяйственный, чистый, условный, устойчивость, эволюция, финансовая, неопределенность, предпринимательство, форс-мажорные, риск-менеджмент, подходы, концептуальные, механизм, адаптивный.

Объект исследования – предприятия АПК различных форм собственности и видов хозяйствования.

Предмет исследования – риски в практике хозяйствования и финансовая устойчивость предприятий АПК.

Цель работы - создание адаптивного к риску механизма хозяйствования, обеспечивающего финансовую устойчивость предприятий АПК.

Рассмотрены неопределенность в хозяйствовании и риск финансовой неустойчивости предприятия. Расширена и углублена методология измерения и прогнозирования хозяйственного риска. Выявлены ситуационные и личностные аспекты риска на предприятии. Исследуется роль факторов хозяйственной среды, обуславливающие результативную деятельность субъектов хозяйствования. Определены основные аспекты предвидения форс-мажорных обстоятельств и предложены меры по управлению чистыми рисками возможных потерь предприятия. Разработаны концептуальные подходы менеджмента риска по обеспечению финансовой устойчивости предприятий АПК. Предложен механизм становления адаптивной к риску системы хозяйствования предприятий АПК.

Результаты исследований рекомендуется использовать органам государственного и хозяйственного управления при принятии решений по разработке и практическому внедрению инвестиционных, инновационных и других хозяйственных проектов, подготовке и переподготовке кадров, повышении их квалификации, руководителям и специалистам субъектов хозяйствования АПК.

## РЭЗЮМЭ

Догіль Леанід Піліпавіч

Гаспадарчая рызыка і фінансавая ўстойлівасць  
прадпрыемстваў АПК

Ключавыя словы: рызыка, гаспадарчы, чысты, умоўны, эвалюцый, устойлівасць, фінансавы, нявызначаннасць, прадпрыемальніцтва, форс-мажорны, рызыка-менеджмент, падыход, канцэптуальны, механізм, адаптыўны.

Аб'ект даследавання – прадпрыемствы АПК розных форм уласнасці і відаў гаспадарання.

Прадмет даследавання – рызыка ў практыцы гаспадарання і фінансавая ўстойлівасць прадпрыемстваў АПК.

Мэта працы – стварэнне адаптыўнага да рызыкі механізму гаспадарання, здольнага забяспечыць фінансавую ўстойлівасць прадпрыемстваў АПК.

Разгледжаны нявызначаннасць у гаспадаранні і рызыка фінансавай няўстойлівасці прадпрыемства. Пашырана і паглыблена метадалогія вымярэння і прагназіравання гаспадарчай рызыкі. Выяўлены сітуацыйныя аспекты рызыкі на прадпрыемстве. Даследуюцца фактары гаспадарчага асяроддзя, якія абумоўліваюць дзейнасць суб'ектаў гаспадарання. Выяўлены асноўныя аспекты па прадбачанні форс-мажорных акалічнасцей і прапанаваны меры па кіраванню магчымымі стратамі прадпрыемства. Распрацаваны канцэптуальныя падыходы рызыкі – менеджменту да забеспячэння фінансавай устойлівасці прадпрыемстваў АПК.

Прапанаваны механізм станаўлення адаптыўнай да рызыкі сістэмы гаспадарання прадпрыемстваў АПК.

Вынікі даследаванняў прапанавана выкарыстоўваць органам дзяржаўнага і гаспадарчага кіравання пры прыняцці рашэнняў па распрацоўцы і практычным укараненні інвестыцыйных, інавацыйных і іншых гаспадарчых праектаў, падрыхтоўцы і перападрыхтоўцы кадраў, павышэнні іх кваліфікацыі, кіраўнікам і спецыялістам суб'ектаў гаспадарання ў АПК.