

дований встречаются проблемы, связанные с психологией восприятия и отсутствием специального образования среди руководителей предприятия.

Руденков В.М.  
БГУ (Минск)

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Эффективное функционирование и развитие компании в Беларуси требует разработки новых приоритетов и новой стратегии ее функционирования, а также формирования управленческой команды, обладающей стратегическим мышлением, необходимыми знаниями, навыками и творческим потенциалом.

Основным критерием оптимизации управленческих решений для холдинговой компании в условиях рыночной экономики должна являться максимизация рыночной стоимости ее акционерного капитала. В связи с тем, что акции большинства белорусских компаний не представлены на фондовом рынке, этот показатель может быть определен как суммарный дисконтированный денежный поток, генерируемый отдельными деловыми единицами и активами холдинга за минусом издержек корпоративного центра, если он выделен в самостоятельную структуру, и минусом рыночной стоимости долговых обязательств и привилегированных акций.

Стратегическое планирование предполагает рассмотрение всех процессов, связанных с деятельностью компании, в динамике и диалектической взаимосвязи. Относительные силы и слабости компании и контактирующих с ней объектов (конкуренты, государство, потребители) должны рассматриваться в качестве управляемых параметров, изменение которых в требуемом направлении на основании общих принципов и подходов стратегического управления и является основной задачей высшего руководства.

В современных условиях приоритетным направлением стратегического развития компании является диверсификация ее деятельности в рамках вертикально-интегрированного холдинга. Диверсификация должна осуществляться по единому стратегическому плану с анализом возникающего синергетического эффекта на разных стадиях реструктуризации и соблюдением баланса между диверсификацией "вниз" (путем поглощения поставщиков сырья и материалов) и "вверх" (к построению собственной дистрибьюторской сети).

Эффективное соблюдение приоритетов корпоративной стратегии компании достигается комплексным подходом к построению систем ее сопровождения и контроля. Важнейшим инструментом контроля за реализацией стратегии является управленческая отчетность, разработанная с учетом специфики отрасли и индивидуальных особенностей компании.

Для того, чтобы оперативные управленческие решения компании принимались адекватно реальной ситуации, руководство обязано непрерывно следить за ходом реализации стратегии, оп-

ределяя результаты последовательных этапов ее воплощения, а также степень ее соответствия целям компании на каждой конкретной стадии развития.

Наиболее эффективным целевым критерием деятельности компании является повышение ее рыночной стоимости для акционеров (инвесторов).

Проблема контроля за соблюдением стратегической линии компании - это также и проблема получения высшим руководством в необходимом объеме и виде информации о деятельности компании и тенденциях окружающей среды. В этой связи актуальной задачей становится создание эффективных каналов поступления достоверной информации от всех структурных подразделений, участвующих в производстве продукции, и подразделений, занимающихся анализом рынка. В наибольшей мере достижению этих целей отвечает внедрение компьютерных программ комплексной автоматизации производства, которые позволяют обеспечить обратную связь между руководителями и исполнителями на всех уровнях.

**Рымкевич В.В.**  
БГЭУ (Минск)

### **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ**

В системе управления риском важная роль принадлежит обоснованному выбору мер предупреждения и минимизации риска, которые в значительной степени определяют ее эффективность.

Анализ используемых методов снижения риска показывает, что большинство из них являются специфическими, присущими отдельным частным случаям риска, а в ряде случаев частными случаями более общих, широко применяемых методов.

Можно выделить четыре основных метода управления риском (risk-management techniques):

- упразднение (избежание) риска;
- предотвращение и контролирование риска;
- принятие риска (поглощение) риска;
- перенос риска (страхование) риска.

Избегание риска (risk avoidance) — это сознательное решение не подвергаться определенному виду риска. Упразднение риска означает отказ от данного вида деятельности или такую существенную (радикальную) трансформацию деятельности, после которой данный риск элиминируется.

Предотвращение и контролирование риска (loss prevention and control) сводится к действиям, предпринимаемым для уменьшения вероятности потерь и для минимизации их последствий. Предотвращение и контролирование риска — это организация деятельности таким образом, чтобы участники проекта могли максимально влиять на факторы риска и имели возможность снижать