

землеотвода, а также значительных кредитов, которые может выделить или обеспечить своим поручительством только правительство.

На государственные органы управления возлагается решение проблем эффективного транспортного обеспечения ликвидации последствий стихийных бедствий, аварий и катастроф.

В связи с тем, что в настоящее время транспортный и товарный рынки пока не сбалансированы, а различные виды транспортной деятельности не являются равновыгодными, потребности в транспортных услугах отдельных предприятий могут оказаться неудовлетворительными. Меры государственного регулирования транспортной деятельности должны обеспечить эффективное транспортное обслуживание всех потребителей транспорт

ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Догиль Л.Ф., д. э. н., профессор
УО «БГЭУ»

Управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно в полной мере оценить вероятностные исходы при реализации альтернативных вариантов хозяйственной деятельности. Подобные ситуации возникают чаще всего в быстро меняющейся предпринимательской среде, при нарушении установившихся закономерностей из-за влияния новых или сложных факторов.

Сталкиваясь с неопределенностью и риском менеджер может использовать два подхода для разрешения сложных хозяйственных ситуаций. В одном случае необходимо попытаться получить более расширенную информационную базу и на основе построения матрицы логической основы поиска решений через систему эвристик осуществить перевод вероятностной информации в достоверную. Это позволит уменьшить степень новизны и сложности проблемы, когда конкретная возможность развития событий, явлений, процессов может быть представлена для рассмотрения на основе интуиции и мышления по аналогии не только членов управленческой команды, но и экспертов по конкретной сфере деятельности. Организация поиска выхода из тупиковой хозяйственной ситуации должна быть направлена на устранение дезорганизационных моментов с учетом тенденций в отрасли и меняющихся факторов предпринимательской среды, рыночного спроса на продукцию или услуги.

Второй подход основывается на решениях и действиях в точном соответствии с прошлым опытом и наиболее применим в случаях отсутствия достаточно времени на сбор и обработку дополнительной информации. Однако такие решения принимаются на основе здравого смысла, который реализуется в полной мере крайне редко. Обусловлено это тем, что даже наиболее эффективные в прошлом бизнес-процессы могут содержать искаженную информацию из-за

применяемых мер по охране коммерческой тайны, привязки технологических решений к конкретной технической проблеме, больших амбиций конкурирующих сторон, ломки установившихся взглядов на решаемые проблемы. Следовательно, данный подход с ориентацией на прошлый опыт может привести к тому, что управленческая команда упустит новые альтернативы.

Важнейшим фактором успешной реализации новых, неизвестных ранее возможностей технологических решений в бизнес-процессах, осуществляемых в условиях неопределенности и риска, выступает реинжиниринг. Основными тенденциями реинжиниринга в менеджменте риска являются не только ориентация на хозяйственный процесс с большими амбициями, позволяющими ломать устоявшиеся правила, но и использование новых информационных технологий, дающих возможность посмотреть на хорошо известную структуру экономической деятельности свежим взглядом и создать все предпосылки для разрешения ситуаций в условиях неопределенности действия отдельных факторов предпринимательской среде.

Конкурентоспособность субъекта хозяйствования в изменчивой предпринимательской среде достигается в первую очередь за счет формирования гибкой структуры и многовекторных направлений его хозяйственной деятельности. Различные сферы производства и технологии отличаются своей реакцией на комплекс отрицательных условий и факторов в определенном временном периоде. Поэтому диверсификация, гибкая специализация с учетом конъюнктуры рынка, оптимальная концентрация и адаптивная к местным условиям система размещения производства выступают важнейшим средством достижения повышенной рыночной стоимости предприятия при обеспечении его достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности. Однако успешно реализуется данный комплекс мер только при эффективном менеджменте, обеспечивающем наиболее оптимальное соотношение уровней получаемой прибыли и риска возможных потерь в процессе принятия управленческих решений.

В процессе реализации целевых задач риск-менеджмент снижает негативное влияние отдельных факторов путем активизации воздействия одной или нескольких составляющих экономической безопасности предприятия, а именно: финансовой, интеллектуальной, кадровой, технико-технологической, политико-правовой, информационной, экологической, силовой. Каждая из указанных составляющих может играть определяющую или второстепенную роль в зависимости от сферы деятельности предприятия. Так, в менеджменте риска промышленных и сельскохозяйственных организационно-правовых структур примерно одинаковая роль финансовой, политико-правовой, технико-технологической составляющих при устойчивом обеспечении производственной деятельности. В то же время в сугубо аграрных формированиях по сравнению с индустриальными, как правило, ниже роль интеллектуальной, кадровой, силовой /охрана сотрудников предприятия/ составляющих, а также системы информационного обеспечения о состоянии рыночной конъюнктуры. При этом очевидна огромная значимость экологической составляющей при управлении рисками в сельскохозяйственном производстве, в химической промышленности.

Успешная деятельность любого предприятия в неустойчивой предпринимательской среде предопределяется применяемыми технологиями, позволяющими сглаживать отрицательное влияние внутренних факторов субъекта хозяйствования, так и среды его окружения. При этом требуется четкое исполнение каждой из набора технологических операций применительно к складывающейся обстановке. В условиях инновационного типа воспроизводства крайне важно трансформировать разработки и внедрять нововведения в непрерывном управляемом процессе. Это позволит продуцировать новые идеи и выявлять перспективный ассортимент продукции. Подходы к моделированию инновационных процессов могут существенно различаться: от моделей технологического толчка, когда отдается приоритет прикладным и производственным этапам или сбыту, до объединяющей модели, где технологии не являются главным элементом. Здесь новые технологические решения сопровождаются инновациями в области организации, управления, производства, маркетинга. В отдельных случаях данная модель принимает интегрированную форму и инновационный процесс рассматривается как комплекс последовательных и параллельных действий, среди которых приобретают особое значение вертикальные взаимосвязи между создателями нового продукта и потребителями.

Существенное место в комплексе мер по достижению целевых задач в условиях риска занимает хорошо отлаженный контроль за соотношением доходности и рискованности финансового портфеля предприятия, а также за сбалансированным использованием субъектом хозяйствования естественного/физического/ и человеческого/социального/капиталов. Так, весьма актуальной является своевременная оценка риска вероятности банкротства различных организационно-правовых структур. Осуществляется данная процедура на основе критериев возможных будущих финансовых затруднений. При этом признаки банкротства предприятия устанавливаются по двум направлениям. В первом случае применяются критерии и показатели, текущие значения и динамика изменения которых свидетельствуют о возможных финансовых рисках в будущем. Например, повторяющиеся существенные потери финансовых средств от основной деятельности, устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности, высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности, неблагоприятные изменения в портфеле заказов. В итоге возникают трудности по эффективному вовлечению внутренних механизмов нейтрализации финансовых рисков на предприятии. Снижается степень альтернативности самостоятельно принимаемых управленческих решений, не зависящих как правило, от других субъектов хозяйствования.

В другом случае используются критерии и показатели, характеризующие резкое ухудшение финансовой ситуации конкретной организационно-правовой структуры при негативном влиянии внешних и внутренних факторов предпринимательской среды, а именно: неэффективные долгосрочные отношения с партнерами по бизнесу; низкая диверсификация деятельности предприятия; возникновение конфликтных ситуаций и потеря ключевых сотрудников аппарата управления; неэффективное управление предприятием; принятие ошибоч-

ных решений. Следовательно, в менеджменте риска значение контроллинга существенно выше по сравнению с применением его системы в условиях воздействия стабильных факторов предпринимательской среды и где четко налажены учет, отчетность и имеется достаточно полная информационная база.

Контроллинг при неопределенности воздействия факторов окружения на субъект хозяйствования существенно усложняется. Его система целенаправленной поддержки управленческой команды предприятия при разрешении риск-проблем направлена не только на информационное обеспечение, реализуемое методами сбора и обработки первичной и вторичной информации, а также информационных технологий интеллектуального анализа данных с привлечением внешних экспертов, аналитиков, программистов, координаторов.

Степень эффективного применения в менеджменте риска контроллинга определяется полнотой информационного обеспечения того или иного уровня принимаемых решений. Контроллинг не только должен удовлетворять имеющийся спрос на информацию, но и предлагать еще дополнительные сведения по оказанию помощи в усовершенствовании процесса принятия самих решений и их практической реализации.

Таким образом, желание сотрудника, группы исполнителей выполнять работу в условиях риска – ключевой фактор успеха функционирования предприятия. Зная и понимая, что движет каждым работником, побуждает его к рискованным действиям, можно построить управление человеческими ресурсами так, что каждый сотрудник будет стремиться выполнять свои должностные обязанности наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организационно-правовой структурой своих целей.

ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА КАК БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Евдокименко Э.Д.

УО «Бобруйский филиал БГЭУ»

Объем инвестиций рассматривается в качестве важнейшего критерия устойчивого развития национальной экономики. Между тем в 90-е годы в Республике Беларусь наблюдается тенденция постоянства варьирования инвестиций (рис. 1). Положение в сфере инвестиций можно характеризовать как кризисное.

Инвестиционным климатом в рыночной экономике принято называть совокупность политических, социальных, экономических, финансовых, социально-культурных, организационно-правовых, географических и других факторов, присущих конкретной стране, которые привлекают или отталкивают инвесторов. В 2000 г. иностранные инвестиции в экономику Беларуси составили всего лишь 90 млн. дол. США, что почти в пять раз меньше, чем в 1999 г. При этом надо учитывать, что практически все капиталы были направлены на строитель-