

рыв во времени между затратами труда и конечным результатом весьма значителен.

Исходя из вышеизложенного, в сфере туризма очень большое значение имеет расширение научных исследований, в частности изучение факторов, определяющих эффективность труда и занятость, методов измерения эффективности труда и управления качеством услуг, научного обоснования перспектив развития и рационального размещения рекреационных объектов и т.п. Становление и развитие сферы туризма требует коренного улучшения методов экономического анализа организации и комплексного измерения эффективности функционирующего в ней как индивидуального, так и совокупного труда. Это необходимо для более полного использования потенциала индустрии туризма, обоснованного регулирования темпов, пропорций и направлений развития.

Л и т е р а т у р а

1. Словарь современных экономических и правовых терминов / Авт.-сост. В.Н.Шимов и др.; Под ред. В.Н.Шимова, В.С.Каменкова. Мн., 1999.
2. Социальное управление: Словарь-справочник / А.Н. Аверин, Ю.П. Аверин, Е.В. Богатова и др.; Под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. М., 1994.

<http://edoc.bseu.by>

СТРАТЕГИИ И ТАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

*Л.Ф. Догиль,
д-р экон. наук, профессор*

В условиях становления рыночных отношений экономической 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. Поэтому необходим особый экономический механизм управления предприятием, основывающийся на познании сущности хозяйственного риска в трансформационной экономике. Крайне важно изучить действующий механизм хозяйствования в условиях неопределенности и изменчивости внешних и внутренних факторов переходного периода и разработать стратегию и тактику управления предприятием с ориентацией одновременно на целевые критерии

каждого из совокупности альтернативных вариантов с учетом вероятности их исхода.

Неустойчивость экономической системы в период ее трансформации, когда база самофинансирования большей части субъектов хозяйствования подорвана, заемные средства недоступны из-за высоких ставок процентов за кредиты, появляется необходимость в поиске и привлечении других средств. Это в свою очередь вызывает потребность приспособливать подходы, методы, приемы, используемые для решения стратегических и тактических задач, к постоянно меняющимся условиям и факторам предпринимательской среды. Хозяйственный риск как экономическая категория становится не только опасной для предпринимательских структур, но и весьма полезной, ориентирующей их в неопределенных и рискованных ситуациях на успех, на получение дополнительных выгод.

В теории и практике менеджмента риска широкое распространение получают различные подходы к выбору стратегии и тактики хозяйствования в условиях риска. Все эти подходы базируются на последовательном обзоре обширных зон поискового и проблемного прогнозирования, а также прогнозе возможных последствий. Отдельные из зон прогнозирования представляют весьма ограниченные участки стратегических решений, поскольку не все возможности в области динамического равновесия могут быть реализованы на практике из-за отрицательного влияния факторов внешней среды. Существует и зона, где может выбираться наиболее рациональное с учетом совокупности критериев решение.

Вместе с тем модель рационального выбора подвергнута в последнее время критике Г. Саймоном. Его теория неполной рациональности учитывает существование не только информационных издержек, но и когнитивных ограничений. Автор утверждает, что индивид не только не способен собрать полный объем информации о разрабатываемой стратегии, но и ее достаточно глубоко обработать, поскольку разум, способность к обработке информации тоже являются редкими ресурсами [1]. Кроме того, в условиях неопределенности и риска необходимо использовать особые подходы как при формировании информационной базы, так и при выборе модели экономического управления субъектом хозяйствования [2].

До недавнего времени достижением считалась автоматизированная бухгалтерия. Сейчас для эффективной работы менеджера по рискам минимумом является интегрированная система, связывающая бухгалтерию, склад, отдел маркетинга, пла-

ново-экономическую и финансовую службы предприятия. В данной системе традиционно используются количественные показатели. Они характеризуют поставки материальных ценностей, отражают их запасы, а также объемы продаж производимого продукта на предприятии. Другая часть учетной информации отражает и детально предсказывает ход бизнес-процессов, их структуру с четкой интерпретацией деловых операций. Так, по определению Б.Нидлза, Г.Андерсона и Дж.Кондвелла активы предприятия представляют собой вероятную экономическую выгоду в будущем, получаемую или контролируемую конкретным предприятием как результат хозяйственных операций или событий. Другими словами, это экономические ресурсы, принадлежащие бизнесу, которые, как предполагается, сделают выгодными предстоящие бизнес-операции [3].

Построение структуры менеджмента предприятия, в том числе и управления рисками, в данном случае обеспечивается с помощью специально созданной информационной базы и комплекса экономико-математических приемов и методов. Эти своеобразные стандарты, которые отражают управленческую иерархию субъектов хозяйствования (немецкое *orgware*), позволяют менеджеру проанализировать свое видение бизнес-модели [4]—[6]. Здесь разработчик технико-экономического задания вообще не требуется. Бизнес-модель запоминается программой и является установочной для настройки количественной базы данных. Руководитель видит не только цифровые показатели производственного задания, но и всю ее технологическую цепочку с подсказками, что нужно сделать по определенной хозяйственной операции и кто это будет делать. Небольшие изменения в бизнес-модели можно сразу отобразить в информационных носителях, что позволяет своевременно избежать ошибок при предотвращении негативных межличностных отношений и конфликтных ситуаций посредством:

целевой направленности на более эффективное использование созданного производственного потенциала, наличных и привлекаемых ресурсов и в первую очередь за счет более полного вовлечения в хозяйственный процесс инноваций;

четкой организации выполнения технологических операций каждым исполнителем, коллективами производственных подразделений на основе принятия уточненных, понимаемых каждым работником количественных и качественных характеристик того, что должно произвести, если целевая программа будет успешно реализована;

конкретного, однозначного определения параметров ответственности руководителя и каждого из членов команды исполнителей за получаемые результаты в процессе достижения поставленных задач;

выделения ключевых параметров осуществляемой хозяйственной программы и установления степени их взаимосвязи с существующим положением дел в отрасли, программ ускорения исходов того или иного варианта;

смещения акцента при оценке неблагоприятных ситуаций. Наряду с установлением степени вины конкретного исполнителя определять наиболее реалистический путь, которого следует придерживаться в будущем, опираясь на самые убедительные доводы, полученные в настоящем;

соблюдения гражданских прав, проявления воли к компромиссам и консолидации интересов, обеспечивающим в пределах разумной достаточности необходимые общественные блага всем заинтересованным сторонам;

выхода при системно-ситуационном анализе за рамки исследуемого хозяйственного процесса и изучения основных контуров более широкой целевой программы;

устранения принципиальной неоднозначности при формировании эффектов, что позволяет из множественности лафферовых эффектов отыскивать наиболее оптимальную точку для субъекта хозяйствования при определенной фискальной политике государства.

Данный подход, основанный на принципе логической основы, успешно внедряется в американской корпорации Сандер, а также в ряде двусторонних и многосторонних организаций, включая немецкую QIZ, канадскую CIDA, Всемирный банк (EDI — Институт экономического развития) и Комиссию Европейского сообщества (ЕЭС — CES).

Отличительной чертой способа организации информации при обосновании стратегий развития в условиях неопределенности и хозяйственного риска является взаимокоррелированность с обоснованием достоверности технико-экономической, эколого-экономической, экономико-организационной и другой информации.

Указанный выше способ организации информации и определенных действий позволяет использовать ряд стратегий в риск-менеджменте на конкретную возможность развития хозяйственных процессов. Во-первых, управление сферами человеческой деятельности, сопряженной с неопределенностью, должно четко ориентироваться на реализацию целевой програм-

мы, с обязательной ответственностью конкретных исполнителей за достижение поставленных задач. Во-вторых, использование научных методов прогнозирования, программно-целевого планирования и применения современной вычислительной техники должно ограничиваться разумными рамками достаточности, поскольку рискованная человеческая деятельность это постоянная проверка достоверности гипотез. В-третьих, системный анализ не должен ограничиваться исследуемой целевой программой, а выходить за ее пределы. Считается, что система не определена до тех пор, пока исследователь не выйдет за ее рамки и не изучит основные контуры высшей иерархической системы, частью которой является целевая программа. В-четвертых, должен выдерживаться общий стандарт качества научно-практического поиска. Данное требование ориентирует на необходимость выяснения степени удовлетворения задействованных в целевой программе сторон как важное условие долгосрочной жизнеспособности хозяйствующего субъекта или инвестиционного, инновационного проекта.

Приведенные выше концептуальные подходы по управлению хозяйственной деятельностью можно признать как фундаментальные в риск-менеджменте. Вместе с тем существует много других точек зрения, которые могут дополнять принцип логической основы. Так, в последнее время сформулированы дополнительные методологические принципы в теории налогов, которые позволяют в рамках оптимизационного подхода разрешать принципиальную неоднозначность при формировании эффектов и из множественности лафферовых эффектов отыскивать наиболее оптимальную точку для субъекта хозяйствования при определенной фискальной политике государства [7]. Очень важными моментами в системе рационального природопользования в сельском хозяйстве выступают многоаспектность и комплексность. Последовательность действий для получения наилучших результатов в сельскохозяйственном производстве основывается на двух рядах закономерностей. Один ряд составляют эмпирические обобщения группы научных дисциплин, объединяемых понятием современной экологии, другой состоит из требований собственно агроприродопользовательского, социального и экономического управления [8].

Успешность и в любом сложном сочетании организованной деятельности зиждется на четырех основных уровнях «управляемого интереса». Во-первых, это исходные компоненты, включающие ресурсное обеспечение с определенным резервным фондом для обязательного самострахования деятельности, сопря-

женной с неопределенностью и риском, а также целенаправленные действия руководителя и управляющей команды в складывающейся ситуации. Во-вторых, результаты на выходе при реализации целевой программы, которые характеризуются определенным объемом продукции, количеством оказываемых услуг или совокупными выгодами для заинтересованных сторон. В-третьих, полная реализация основной целевой задачи конкретной программы. Если результатом, которого мы стремимся добиться, является, например, повышение эффективности мелиоративных систем, тогда нашей первейшей задачей является усовершенствование использования, постоянный эксплуатационный уход за осушительно-оросительной сетью. И, наконец, в-четвертых, общие цели (сверхзадачи) от реализации хозяйственного проекта, которые выражают долгосрочный благоприятный эффект.

Последовательное выяснение основных уровней управляемого интереса в условиях значительной неопределенности хозяйственных ситуаций и возможной конфликтности между заинтересованными сторонами на отдельных этапах осуществления целевой программы позволяет в полной мере реализовывать основные научные методы в риск-менеджменте. Здесь особенно уместно учитывать ряд логических посылок. Поскольку в риск-менеджменте вся управленческая деятельность сопряжена с неопределенностью, то целевые программы хозяйствования необходимо рассматривать как набор взаимосвязанных гипотез: если на входе реализуемой модели будет соблюдаться следующее, то на выходе мы получим..., если ожидаемые результаты такие, то дальнейшая задача будет заключаться в том, чтобы..., если поставленные задачи сводятся к следующему, то наша цель... Следовательно, различие между указанными гипотезами заключается в вероятности успеха деятельности на определенном этапе. Степень неопределенности возрастает по мере того, как менеджер или управленческая команда предприятия поднимаются вверх по иерархической структуре задач целевой программы. С возрастанием степени риска изменяются и требования к функциональным обязанностям исполнителей. На первом этапе важнейшей задачей менеджеров является создание в соответствии с планом системы информационного обеспечения реализуемой программы, ее ресурсного обеспечения на каждом уровне необходимых действий и определенных звеньях управления. Здесь, на входе решаемой дескриптивной модели хозяйствования, руководитель и его управленческая команда в полной мере ответственны за формируемый информационно-ре-

сурсный потенциал, который должен четко вписываться в проблемно-ориентированную систему решения стратегических и тактических (оперативных) задач.

Предпосылка «если на входе.., то на выходе...» более проблематична. В этой гипотезе содержится достаточно неопределенности, препятствующей менеджерам координально влиять на результаты через соответствующие действия других. Поэтому риск-менеджеров, актуариев не всегда нужно обвинять за неполное достижение ожидаемого эффекта, хотя получение максимального положительного результата всегда входит в круг их обязанностей. Первейшая задача руководителя и его управленческой команды состоит в установлении технико-экономических, эколого-экономических и экономико-организационных взаимосвязей и выборе специфики решаемых задач при осуществлении инвестиционных, инновационных и других хозяйственных проектов в условиях значительной неопределенности и риска. При этом хозяйственные решения и отдельные управленческие действия должны сопровождаться обязательным выполнением ряда требований. Во-первых, при программно-целевой оптимизации системы управления отдельным объектом должно соблюдаться единство иерархической структуры критериев и в полной мере отражающей их информационной базы. Во-вторых, дескриптивные и другие экономико-математические модели на различных уровнях управления должны носить взаимосвязанный характер и обеспечивать адекватность переходов информационных массивов и характеристик исследуемых рискованных ситуаций за счет дифференциации исходной информации и агрегирования расчетных измерителей, норм и нормативов. В-третьих, при наличии многочисленных неопределенностей в связях между целями общего хозяйственного проекта и целями отдельных внутренних программ системно-статистическое решение поставленных задач должно осуществляться в рамках общего исследования проблемы. Здесь весьма кстати проверяемая гипотеза: «Если целями проекта являются.., то целями программы можно считать...» И в-четвертых, ориентация на взаимную увязку автономно функционирующих звеньев управления, т.е. нахождение условий оптимального их отражения.

Указанные выше требования, соблюдаемые в общем системном цикле, позволяют по максимуму достигать критерия оптимальности при разработке стратегии и тактики выживания фирмы в сложнейших условиях предпринимательской среды. Вся совокупность вероятностных оценок параметров исследуе-

мого объекта или хозяйственного процесса дает возможность учесть ограниченность ресурсов в ближайшей и более отдаленной перспективе, определить по методу экспертных оценок очередность решаемых задач.

Исследователи менеджмента выделяют три основных стратегических направления деятельности предприятия (рис. 1).

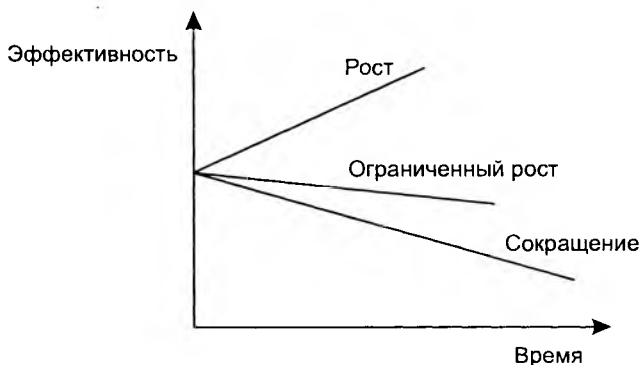


Рис. 1. Возможные стратегии развития предприятия

Большинство субъектов хозяйствования выбирает стратегию ограниченного роста, для которой характерно определение целей от достигнутого. Это наиболее удобный путь и наименее рискованный, позволяющий обойтись без существенных перемен в функциях и структуре предприятия.

Стратегия роста предполагает постановку целей как долгосрочных, так и краткосрочных с показателями значительно более высокими, чем уровень показателей прошлого или текущего года. Эта стратегия применяется в отраслях высокотехнологических, часто выводящих на рынок новые продукты.

Стратегия сокращения предполагает снижение достигнутого ранее уровня или упразднение отдельных направлений деятельности.

Выбор стратегии осуществляется руководством предприятия на основании ситуационного анализа (SWOT-анализа) внешних и внутренних факторов предпринимательской среды. Считается, что наибольшее влияние на стратегию оказывают:

- соответствие целевых критериев главной цели (миссии) предприятия;

- интересы к обоснованной и эффективной деятельности управленческой команды;

внутренние сильные и слабые стороны предприятия;
внешние возможности и угрозы;
состояние финансовых ресурсов предприятия, его финансовая устойчивость;

занятость населения и уровень квалификации сотрудников;
внешние и внутренние обязательства предприятия;
имеющийся в распоряжении ресурс времени.

Каждая из рассмотренных выше стратегий (роста, ограниченного роста и сокращения) ориентирована на реализацию главной цели (миссии) предприятия в течение ограниченного периода времени (рис. 2).

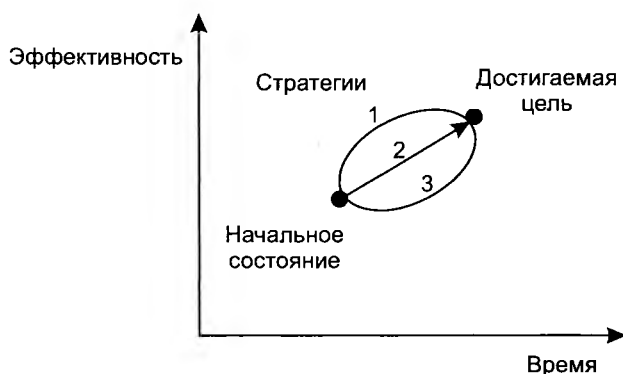


Рис. 2. Альтернативные пути достижения цели

Все представленные на рис.2 стратегии требуют определенных затрат капитала. Наименьшее его количества потребуется при выборе наиболее рационального пути, т.е. по наикратчайшей траектории 2. Однако присутствие риска отклонения от заданного целевого пути из-за инерционности контура управления предприятием обуславливает возможность исходов по траектории 1 или 3. Следовательно, пути достижения целей предприятия не единственные. Вместе с тем стратегию приходится выбирать одну. Для разрешения данного противоречия вводят ряд дополнительных ограничений. Формируют их в результате выбора на предприятии тактики, политик, правил, процедур и норм.

В отличие от миссии, которая ориентирует руководство предприятия на широкий выбор альтернативных решений, политика определяет более узкое направление действий, она направлена на оперативную корректировку стратегических задач

для устранения влияния отрицательных факторов и обхода локальных препятствий.

Последовательность решений и действий, которые необходимо осуществить в конкретной ситуации, предписываются на основе ранее обработанных процедур. Однозначность выполнения наиболее сложных и ответственных операций при этом контролируется установленными правилами.

Количественное распределение ресурсов ведется в соответствии с разработанными и утвержденными бюджетами.

Выбор управляющих воздействий и локальных целей в соответствии со стратегией развития предприятия и его политикой на коротких временных интервалах осуществляется на основе принятой тактики. Она вырабатывается на уровне среднего руководящего звена и соотносится с их конкретными действиями.

Базовым регулятором взаимодействия работников выступают нормы. Они определяют, как должен вести себя руководитель, члены управленческого аппарата и отдельные исполнители в различных производственных ситуациях. При этом выполнение предписаний носит добровольный характер или основывается на санкциях (социальных, экономических, юридических).

Таким образом, обеспечить реализацию модели наиболее рациональной стратегии и тактики развития предприятия в условиях хозяйственного риска возможно только с учетом позиции субъекта экономической деятельности на рынке, его ресурсного потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемого ассортимента продукции или оказываемых услуг, состояния экономики учета положительных и отрицательных факторов предпринимательской среды при реализации гибких на основе логического метода приемов и методов стратегического и оперативного управления.

Л и т е р а т у р а

1. Лебедева Л.Ф. США: государство и социальное обеспечение. Механизм регулирования. М., 2000.
2. Догиль Л.Ф. Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий АПК. Мн., 1999.
3. Нидлз Б., Андерсон Г., Кондвелл Дж. Принципы учета // Бух. учет. 1992. № 3. С. 56—59.
4. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Пер. с нем.; Под ред. проф. А.Г. Поршнева. М., 1996.
5. Циммерманн. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице / Пер. с нем. М., 1996.

6. Цанден Э. Руководство малыми и средними предприятиями / Пер. с нем. Обнинск, 1994.

7. Балацкий Е. Лафферовы эффекты и финансовые критерии экономической деятельности // Мировая экономика и междунар. отношения. 1997. № 11. С. 31—43.

8. Нестеров П.М., Нестеров А.П. Экономика природопользования и рынок. М., 1997.

<http://edoc.bseu.by>

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

*Г.А. Кандаурова,
канд. экон. наук, профессор*

Повышение конкурентоспособности продукции является одной из актуальнейших проблем развития экономики Республики Беларусь, поскольку от ее уровня зависит конкурентоспособность предприятия и экономики страны.

Основными факторами, определяющими конкурентоспособность промышленной продукции, являются ее качество, издержки производства и реализации и эксплуатационные расходы. Результаты исследования проблемы конкурентоспособности продукции в условиях рыночных отношений свидетельствуют о том, что ее уровень на 70—80 % зависит от качества и на 20—30 % — от цены. Выявлено, что примерно 75 % ошибок в управлении качеством возникает на стадиях разработки и постановки продукции на производство: исследование рынка, проектирование, закупка ресурсов, подготовка производства. Остальные ошибки связаны с производством, контролем, реализацией, обслуживанием, утилизацией продукции.

Факторами, сдерживающими повышение качества продукции в Республике Беларусь, являются высокий износ основных фондов и низкий уровень применяемых технологий. В целом по промышленности Беларуси износ основных фондов в 2001 г. составил 61 %, машиностроению и металлообработке — 64 %, химической и нефтехимической промышленности — 70 %, добывающей промышленности — 71 % (Промышленность Республики Беларусь // Стат. сб. Мн., 2002. С. 63). Внедрение прогрессивных технологий и обновление основных фондов требует существенных инвестиций. В связи с трудным финансовым положением предприятий вследствие сдерживания цен на про-