

низацией, в которой устанавливаются длительные рыночно ориентированные связи с ограниченным числом местных фирм-субконтракторов. В высокотехнологичных, динамично развивающихся отраслях, а также имеющих короткий производственный цикл (например, производство потребительских товаров) формы взаимодействия обусловлены «гибридной» организацией бизнеса, при которой головная компания создает в другой стране временные союзы из большого количества местных потенциальных партнеров.

Таким образом, доминирующая тенденция в организации совместного производства сводится к перенесению акцента с размещения внутренних ресурсов компании за рубежом на использование видов деятельности и ресурсов зарубежных партнеров. Подобная стратегия представляется эффективной для белорусских предприятий, ограниченных в ресурсах, но располагающих определенным научно-технологическим потенциалом в ряде отраслей.

*П.В. Курковский, аспирант
БГЭУ (Минск)*

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Развитие хозяйствующего субъекта в современных условиях усиления конкурентной борьбы на международном и национальном рынках требует формирования оптимальных инструментов общего и финансового менеджмента.

В связи с этим построение организации, ориентированной на покупателя, и бизнеса, ориентированного на стратегию, является одной из основных инициатив, принимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру. В информационный век намного большее значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Для управления долгосрочным развитием предприятия необходимо определить его миссию и видение своего места на рынке, сформулировать на их основании рыночную стратегию и сформировать инструменты текущей реализации определенной стратегии.

Система сбалансированных показателей (ССП) — инструмент управления стратегическим развитием бизнеса, основанный на трансформации стратегии в термины четких задач и показателей, определяющих эффективность решения данных задач. Система направлена на реализацию стратегии предприятия, или на формирование стратегически ориентированной компании.

Система сбалансированных показателей предполагает отображение стратегии бизнеса в виде карты стратегических задач, сгруппированных по четырем проекциям («Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие») и

объединенных причинно-следственными связями. Для каждой задачи подбираются показатели-измерители с установленными для них целевыми значениями. Привязка к данным задачам и показателям планов, бюджетов и мотивации сотрудников позволяет построить операционную деятельность бизнеса в соответствии со стратегией.

В классическом варианте системы с помощью данных проекций управляющие должны ответить на следующие вопросы:

1. Какой представляется компания своим акционерам и потенциальным инвесторам (проекция финансов)?
2. Какой представляется компания своим покупателям (проекция маркетинга)?
3. Какие бизнес-процессы компания должна улучшить (проекция внутренних бизнес-процессов)? От каких отказаться? На каких сосредоточиться?
4. Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость (проекция обучения и роста)?

Очевидно, что в условиях Республики Беларусь (преобладание госсобственности, директивность целей, задаваемых предприятию, и т.д.) для большинства организаций состав показателей ССП будет отличаться от классического, особенно во взаимоотношениях с акционерами. Однако ключевым остается методологический подход к выработке показателей, отражающих важные моменты функционирования организации с учетом долгосрочности их развития, и формирование на их основе системы оперативного и текущего управления, а также системы материального стимулирования.

*Т.В. Киян, аспирантка
БГЭУ (Минск)*

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Стратегическое управление является инструментом, с помощью которого предприятие достигает своих целей деятельности в условиях нестабильной внешней среды. Аспекты формирования производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий и определения оптимальных базовых его элементов (земля, труд, капитал и управление) входят в компетенцию задач стратегического менеджмента и должны рассматриваться в комплексе мероприятий, обеспечивающих устойчивый производственный процесс.

Основная задача стратегического управления заключается в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы. В различных сферах экономики они различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов (финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных) не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать стратегию даже в самых благоприятных внешних условиях. Особое значение приобретает ресурсный потенциал на сельскохозяйственных предприятиях с учетом отраслевых особенностей. Предприятие, имеющее достаточный объем ресурсов, может в полном объеме застраховать посевы, обходиться без государственных субсидий и т.д. Следовательно, восстановление и наращивание производственного потенциала в период эконо-