

Беларусь, среди которых: машиностроение и приборостроение, электроника, нефтехимический комплекс, легкая промышленность, телекоммуникации;

– формирование качественно новой инвестиционной политики, основанной на повышении конкурентоспособности экономики за счет снижения энерго- и материалоемкости, повышения квалификации и цены труда.

Кроме указанных, факторами привлечения ПИИ для устойчивого развития Республики Беларусь являются: ускорение перехода к рыночным отношениям; стимулирование конкуренции на всех уровнях рыночных структур; дальнейшая приватизация и разгосударствление предприятий; формирование эффективной структуры привлекаемых иностранных инвестиций с помощью соответствующей внешнеэкономической политики; мотивирование иностранных инвесторов с учетом современных факторов привлечения прямых иностранных инвестиций; формирование гармоничной и прозрачной политики стимулирования прямых иностранных инвестиций. Однако следует учитывать и то, что рассмотренные условия являются основными, но недостаточными для активизации инвестиционной сферы в Республике Беларусь.

Е.П. Писарчик, аспирант

БГУ (Минск);

А.М. Гусаковский, управляющий партнер

консалтинговой компании "Ключевые решения" (Минск)

ФАКТОРЫ УСПЕХА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО МНЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

В августе—ноябре 2005 г. среди руководителей частных белорусских компаний было проведено исследование, целью которого являлось выяснение факторов, которые определяют успешность белорусских предприятий.

Первоначально в списке исследования было отобрано более 300 компаний. Согласие на интервью дали руководители 85 предприятий, из них только 46 анкет были заполнены и обработаны. Бизнес чрезвычайно медленно и неохотно обсуждает свои перспективы, открывает и анализирует свой опыт.

Для руководителя оказалось ближе рассматривать успех предприятия с точки зрения ресурсов, которыми он управляет. В результате было выделено 8 групп ресурсов, которыми оперируют ди-

ректора. Это персонал, производственные активы, управленческие технологии и системы, знания, информационные технологии, финансы, местоположение, социальный капитал (отношения).

Три вида ресурсов, которые определяют успешность предприятия, по мнению руководителей, это персонал, производственные активы, управленческие технологии и системы. Наименее значимы социальный капитал (отношения) и местоположение.

Другое распределение важности ресурсов характерно для предприятий, которые переживают временные трудности. Для них на первые места выходят производственные активы и финансы.

Иная картина возникает при анализе степени удовлетворенности руководителей состоянием ресурсов. Максимальная удовлетворенность — у ресурса “производственные активы”; высокая удовлетворенность местоположением и социальным капиталом (отношениями). На 57 % директора удовлетворены состоянием персонала. Самую низкую оценку получили знания, управленческие технологии и системы.

Существующие политико-административные риски на белорусском рынке оцениваются как высокие и преодолеваются за счет разукрупнения компаний и формирования групп.

Основной фактор конкуренции, по мнению руководителей — соотношение цены и качества. Основные задачи руководители формулируют в области сбыта: расширение дилерских сетей, вывод новых продуктов, оптимизация логистики. Время для сложных маркетинговых технологий “пока не пришло”.

Обобщая ресурсную оценку, можно сделать следующие выводы:

1. Успешные компании делают ставку на персонал, в то время как кризисные сетуют на нехватку финансов (активов).

2. Руководители недифференцированно представляют свое ресурсное поле (недооценивают роль знаний, отношений, склеивают знания и персонал). Знания и know-how руководители предпочитают покупать вместе с оборудованием на Западе. Собственных знаний и know-how (в управлении, продукте и проч.) не идентифицируют.

3. Снижается значимость административных “особых” отношений. Руководители стараются выстраивать бизнес в опоре на более реальные конкурентные преимущества, чем личные отношения с ключевыми лицами в местных администрациях или на предприятиях клиентов.